



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

CRISTIANE MARIA OLIVEIRA MENDONÇA

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM
ONGs

FORTALEZA

2014

CRISTIANE MARIA OLIVEIRA MENDONÇA

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM
ONGs**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Estratégica e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

FORTALEZA

2014

CRISTIANE MARIA OLIVEIRA MENDONÇA

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM
ONGs**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Estratégica e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a. Ana Sílvia Rocha Ipiranga
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A meu esposo Hermeson Claudio.

A meu filho Azrael Levi.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir finalizar este trabalho e me fortalecer nos momentos de cansaço e desânimo.

Ao meu marido Hermeson, por ser meu grande motivador intelectual.

Ao meu filho Azrael Levi por ter sido, em vários momentos, minha grande fonte de alegria e descanso.

Ao meu orientador Prof. Dr. Serafim Ferraz por ter acreditado em meu trabalho.

Aos professores participantes da Banca examinadora Prof^a. Ana Sílvia Rocha Ipiranga e Prof. José Carlos Lázaro, pelo tempo e pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos entrevistados Eduardo Franklin (Instituto Atlântida), Madeline Abreu (EDISCA), Asier Ansorena (Instituto Palmas), Márcia Silva e Francisco Aparecido (Associação Acolher), por ter me recebido e prontamente fornecido as informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Aos meus amigos Marcelo Freitas e Micheline Jocundo, que me inspiraram a desenvolver este trabalho por meio de suas experiências, muitas vezes frustrantes, no âmbito das organizações sem fins lucrativos.

Ao meu grande amigo Anderson Verçosa, que colaborou com todas as etapas deste trabalho, estando envolvido nas discussões quanto ao desenvolvimento dos assuntos e nas constantes pesquisas internacionais e de campo.

“Penso que, se examinarmos o estado atual do mundo, é bastante óbvio que a humanidade cometeu algum grande erro. Tomamos o caminho errado. Se assim for, devemos dar meia-volta. Voltar é o caminho mais rápido”.

(C.S.Lewis)

RESUMO

O empreendedorismo social é uma abordagem que trata da superação de limites impostos pela escassez de recursos, por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades e o contexto em que as organizações do Terceiro Setor, como as ONGs, se encontram é caracterizado pela dificuldade em obter os recursos necessários ao desenvolvimento de suas ações e projetos sociais. Diante disto, esse trabalho tem como finalidade identificar como as ONGs cearenses tem desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social, como forma de dar prosseguimento a sua missão, não se limitando ao contexto de escassez de recursos. Foram realizados estudos de caso em quatro ONGs cearenses, sendo observadas as ações habituais e inovadoras no âmbito dos três critérios de sustentabilidade econômica em ONGs (não-mercantil, não-monetário e mercantil). Por meio da utilização da análise do conteúdo como técnica investigativa chegou-se a conclusão de que as ONGs cearenses tem desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social através, principalmente, do intenso desenvolvimento de atividades comerciais, ligadas ao critério mercantil, tanto relacionadas a práticas habituais, como a ações inovadoras e que isto tem ocorrido de forma totalmente diversificada e diretamente relacionada à missão organizacional. Quanto ao critério não-mercantil de sustentabilidade econômica verificou-se que pouco se tem empreendido neste âmbito, tendo sido percebido que o desgaste que a imagem destas organizações tiveram após a exposição de ONGs que se utilizaram irregularmente de doações gerou desgaste e desconforto em sua relação com empresas e indivíduos. Quanto aos recursos públicos, apenas uma das ONGs tem estratégia estabelecida voltada a constante participação de editais e a busca de benefícios fiscais, sendo considerado pelas ONGs, um recurso envolto em processo, excessivamente, burocrático e desgastante. Quanto ao critério não-monetário, a maioria das ONGs tem se utilizado, como meio mais recente de captar futuros colaboradores, as redes sociais e tem obtido grandes resultados. Mesmo as que não utilizam essa ferramenta de comunicação com este intuito, conseguem indiretamente captar voluntários, pois é criada uma rede de contatos onde se compartilha as ações e atividades sociais desenvolvidas, despertando o interesse da sociedade em colaborar.

Palavras-chave: Organizações não governamentais; empreendedorismo social; sustentabilidade econômica em ONGs.

ABSTRACT

The social entrepreneurship is an approach that deals with overcoming the limits imposed by the scarcity of resources, by recognizing and exploiting new opportunities and the context in which the Third Sector organizations, such as NGOs, are characterized by difficulty in getting the resources necessary to develop their activities and projects . Given this, this paper aims to identify how NGOs from Ceará have developed its economic sustainability through social entrepreneurship as a way of continuing their mission. Case studies were conducted in four Ceará NGOs, being observed the usual and innovative actions under the three criteria of economic sustainability in NGOs (non- mercantile, non- monetary and mercantile). Through the use of content analysis as a research technique, came the conclusion that the NGOs from Ceará have developed their economic sustainability through social entrepreneurship primarily through the intensive development of commercial activities related to commercial criteria, both related to customary practices, such as innovative actions and that this has been fully diversified and directly related to the organizational mission, not limited to the context of scarcity of resources. As for the non-commercial economic sustainability criteria, it was found that little has been undertaken in this area, having been noticed wear of the image of these organizations had after exposure of NGOs that used irregularly donations, generated wear and discomfort in their relationship with companies and individuals. As for public resources, only one NGO has established a strategy focused on continuous participation in bids and the pursuit of tax benefits, being considered by NGOs, a resource wrapped in process, overly bureaucratic and consuming. As for the non- monetary criteria, most NGOs have used it as the latest means of capturing future employees, social networks and have gotten great results. Even those who do not use this communication tool for this purpose, can indirectly capture volunteers , as a network of contacts is created where it shares the performed actions and social activities, arousing the interest of society to collaborate.

Keywords: Non-governmental organizations; social entrepreneurship; economic sustainability for NGOs.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Campos de atuação das ONGs.....	33
Quadro 2 - Hipóteses sobre eficácia e eficiência em ONGs.....	38
Quadro 3 - As funções gerenciais em ONGs.....	38
Quadro 4 - Os desafios da gestão em ONGs – Campos administrativos.....	42
Quadro 5 - Os desafios da gestão em ONGs – Processos administrativos.....	42
Quadro 6 - Matriz –referencial: as dimensões da sustentabilidade em ONGs.....	46
Quadro 7 - Sustentabilidade em ONGs e suas dimensões.....	47
Quadro 8 - Estratégias de mobilização de recursos em ONGs.....	56
Quadro 9 - As diversas abordagens atribuídas ao empreendedorismo social.....	71
Quadro 10 - Critérios de seleção dos documentos a serem utilizados como fonte de evidência empírica.....	81
Quadro 11 - Algumas organizações colaboradoras da EDISCA.....	107
Quadro 12 - Organograma Instituto Atlântida.....	108
Quadro 13 – Algumas publicações do Banco Palmas.....	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Uma proposta de modelo de gestão em ONGs.....	40
Figura 2 - O espectro de empreendedorismo ilustrando os limites do empreendedorismo social.....	61
Figura 3 - Organograma Instituto Atlântida.....	86
Figura 4 - As produções da EDISCA ao longo dos anos.....	99
Figura 5 - Organograma EDISCA.....	104
Figura 6 - Estratégia do Banco Palmas.....	120
Figura 7 - Capa da revista Planeta Azul da Associação Acolher.....	135
Figura 8 - Organograma da Associação Acolher.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Principais áreas de atuação das ONGs.....	35
Tabela 2 - Perspectivas de trabalho das ONGs.....	35
Tabela 3 - Atividade principal das ONGs.....	35
Tabela 4 - Dados sobre o acesso de brasileiros as redes sociais em 2012.....	65
Tabela 5 - Custo operacional de cada saída ao mar – Instituto Atlântida.....	84
Tabela 6 - Quadro de colaboradores da EDISCA.....	102
Tabela 7 - Público atendido em 2013 pela Associação Acolher.....	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ASMOCONP	Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCFD	Comitê Católico Contra a Fome
COMDICA	Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente
CONPAM	Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente do Estado do Ceará
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FMCA	Fundo Municipal da Criança e do Adolescente
GETS	Grupo de Estudo do Terceiro Setor
GPS	Global Positioning System
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
INGOs	International Non Governmental organizations
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NGO	Non Governmental Organizations
ODN	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
ONGs	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
SECULT	Secretaria de Cultura do Estado do Ceará
SEMACE	Secretaria do Meio Ambiente do Ceará
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	O problema de pesquisa	17
1.2	Justificativa da pesquisa	18
1.3	Delimitação do objeto de estudo: ONGs	20
1.4	Objetivos da pesquisa	21
1.5	Organização do trabalho	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Organizações Não Governamentais	23
<i>2.1.1</i>	<i>O terceiro setor</i>	23
<i>2.1.2</i>	<i>A origem das ONGs</i>	26
<i>2.1.3</i>	<i>As ONGs no Brasil</i>	29
<i>2.1.4</i>	<i>Campos e formas de atuação das ONGs</i>	32
<i>2.1.5</i>	<i>A gestão em ONGs</i>	36
<i>2.1.6</i>	<i>Sustentabilidade em ONGs</i>	44
2.2	Sustentabilidade Econômica em ONGs	48
<i>2.2.1</i>	<i>Captação de recursos</i>	53
<i>2.2.2</i>	<i>Geração de recursos</i>	57
<i>2.2.3</i>	<i>Voluntariado</i>	61
2.3	Empreendedorismo social	67
<i>2.3.1</i>	<i>A prática de negócios em prol do social</i>	67
<i>2.3.1.1</i>	<i>Organizações empreendedoras sem fins lucrativos</i>	72
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
3.1	Abordagem de pesquisa	76
3.2	Estratégia de pesquisa	77
3.3	Coleta de dados	79
3.4	Tratamento e análise de dados	81
4	ANÁLISE DE DADOS	83
4.1	Instituto Atlântida	83
<i>4.1.1</i>	<i>Apresentação do Instituto Atlântida</i>	83
<i>4.1.2</i>	<i>Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade do Instituto Atlântida</i>	87
<i>4.1.2.1</i>	<i>Critério não mercantil</i>	87
<i>4.1.2.2</i>	<i>Critério não monetário</i>	89

4.1.2.3	<i>Critério monetário.....</i>	90
4.1.2.4	<i>Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento.....</i>	95
4.2	EDISCA – Escola de Dança e Integração Social para Crianças e Adolescentes	97
4.2.1	<i>Apresentação da EDISCA.....</i>	97
4.2.2	<i>Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade da EDISCA.....</i>	104
4.2.2.1	<i>Critério não mercantil.....</i>	104
4.2.2.2	<i>Critério não monetário.....</i>	108
4.2.2.3	<i>Critério monetário.....</i>	109
4.2.2.4	<i>Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento.....</i>	113
4.3	Instituto Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária.....	117
4.3.1	<i>Apresentação do Instituto Palmas.....</i>	117
4.3.2	<i>Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade do Instituto Palmas.....</i>	123
4.3.2.1	<i>Critério não mercantil.....</i>	123
4.3.2.2	<i>Critério não monetário.....</i>	125
4.3.2.3	<i>Critério monetário.....</i>	126
4.3.2.4	<i>Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento.....</i>	128
4.4	Associação Acolher.....	132
4.4.1	<i>Apresentação da Associação Acolher.....</i>	132
4.4.2	<i>Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade da Associação Acolher.....</i>	137
4.4.2.1	<i>Critério não mercantil.....</i>	137
4.4.2.2	<i>Critério não monetário.....</i>	137
4.4.2.3	<i>Critério monetário.....</i>	138
4.4.2.4	<i>Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento.....</i>	139
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
	REFERÊNCIAS.....	151
	APÊNDICES.....	160

1 INTRODUÇÃO

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) são organizações reconhecidas por sua forte presença e participação na área social. Sua atuação envolve diversas áreas como proteção ambiental, educação, organização popular, justiça e promoção de direitos, relação de gênero e discriminação sexual, entre outros.

No Brasil, desde que o Estado deixou de ser o único agente implementador de políticas sociais, passando a trabalhar em parceria com a sociedade civil, o trabalho das ONGs vem ganhando importância. No entanto, apesar de sua grande relevância no cenário social, a sobrevivência dessas organizações se encontra ameaçada, pois uma característica comum as ONGs é a dificuldade de obtenção de recursos financeiros para desenvolverem adequadamente suas ações (TUDE, 2007; TACHIZAWA, 2012).

A falta desses recursos tem levado muitas ONGs a sofrerem um processo de descontinuidade em suas atividades, com quebra de compromissos com o público-alvo e as comunidades beneficiadas. Essa dificuldade em obter recursos se deve, em parte, ao fato de por décadas, o modelo de financiamento das ONGs ser fundamentado, quase que exclusivamente, no recebimento de doações originadas de indivíduos ou organizações (TUDE, 2007; LOPES, 2006; ABONG, 2002).

Outro ponto, constantemente, discutido atualmente quando se trata de recursos financeiros em ONGs se refere a escândalos quanto ao desvio de verbas. Armani (2013) coloca que se criou uma desconfiança das ONGs e isto impacta na sua imagem pública e legitimidade, prejudicando seus movimentos de mobilizar parcerias e recursos.

Diante deste cenário, discussões que tratam dos dilemas e problemas das ONGs, na obtenção de recursos para o atendimento e serviços que desenvolvem, vêm ocupando cada vez maior espaço no campo das práticas que tratam da sustentabilidade dessas organizações (KISIL, 2008).

Quando se trata de sustentabilidade em ONGs, várias abordagens e dimensões podem ser observadas. Contudo, a sustentabilidade referente à dimensão econômica foi, e continua sendo hoje, um dos grandes desafios, não só para as ONGs, mas para todas as organizações que pertencem ao chamado Terceiro Setor (ARMANI, 2013; ZAPE, 2007; SALOMON, 2005; SZAZI, 2006; FURUTA, 2003; ANDRADE, 2002).

Segundo Santos (2007) e Tude (2007) a dimensão de sustentabilidade econômica em ONGs envolve três critérios: não mercantil, ligada à captação de recursos junto a diferentes fontes como Governo, empresas e indivíduos; não monetário, envolvendo o

voluntariado e mercantil, relacionado diretamente ao desenvolvimento de atividades comerciais.

De acordo com Mendonça e Araújo (2011) o termo sustentabilidade em ONGs está ligado, prioritariamente, ao aspecto econômico, em particular, a capacidade de uma organização se financiar e gerar resultados financeiros. Armani (2002) o define como a combinação da capacidade da organização em obter receitas próprias com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais, tanto nacionais como internacionais.

Para Silva (2002, p. 35) a sustentabilidade em ONGs envolve práticas inovadoras, tratando da “[...] capacidade da organização de se auto-renovar, entendendo-se a renovação não no sentido restrito de substituir, mas no sentido mais amplo de trazer algo novo, de recriar”. Nessa perspectiva, a busca da sustentabilidade implica, inclusive a inovação e renovação na capacidade da organização em obter e potencializar seus recursos.

Na busca por superar seus desafios quanto ao desenvolvimento de sua sustentabilidade, as ONGs têm encontrado novas e melhores formas de sustentar sua missão, por meio da aplicação de práticas ligadas ao empreendedorismo social que tem lhes permitido desenvolver potencialidades internas e aproveitar oportunidades externas de financiamento.

O empreendedorismo social propõe às organizações sem fins lucrativos a superação dos limites impostos pela escassez de recursos, por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades (PEREDO e McLEAN, 2006). Estimula estas organizações ao “[...] reconhecimento de desafios como oportunidades que podem ser exploradas de forma rentável e sustentável”. (ABDU e JOHANSSON, 2009, p.01).

Segundo Abu-Saifam (2012) o empreendedorismo social envolve a entrega de um valor social aos menos privilegiados por meio de negócios financeiramente independentes, auto-suficientes ou sustentáveis.

Dentre as escolas de pensamento que tratam do empreendedorismo social e que se relaciona diretamente ao âmbito econômico de sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos está a *Social Enterprise School* (Escola de Empreendimentos Sociais) que tem como foco a geração de recursos para a realização de uma missão social (DEES e BATTLE, 2006).

A *Social Enterprise School* define as organizações de empreendedorismo social como “[...] organizações sem fins lucrativos que estabelecem atividades geradoras de lucros, a fim de sobreviver financeiramente e tornar-se mais independente de doações e subvenções que recebe”. (BACQ; JANSSEN, 2011, p. 386).

É ressaltado por Bacq e Janssen (2011, p. 379) que quando uma organização sem fins lucrativos estabelece um empreendimento social, o faz somente para potencializar e melhorar sua entrega de valores sociais. O “[...] lucro gerado pelas atividades empresariais [...]” é revestido para a missão social “[...] havendo semelhanças com o empreendedorismo empresarial [...] em termos de processo empreendedor, ou seja, reconhecimento de oportunidades, inovação, etc.

1.1 O problema da pesquisa

A preocupação com a sustentabilidade econômica tem afetado os mais variados segmentos de organizações pertencentes ao Terceiro Setor, desde as organizações mais tradicionais, como as filantrópicas, até as mais contemporâneas, como as ONGs.

A cada dia se torna mais difícil manter em funcionamento organizações desta natureza, pois as doações e os financiamentos estão cada vez mais escassos tanto entre as fontes nacionais, como internacionais. Além disso, “[...] há um número maior de instituições pleiteando os mesmos recursos o que gerou uma espécie de ‘concorrência’ na área social” (ZAPE, 2007, p. 4).

No caso das ONGs, a necessidade de sustentabilidade econômica advém do cenário no qual se encontram inseridas, pois muitas delas começaram como meros esforços pessoais ou graças ao apoio inicial de doadores estrangeiros, públicos e privados (FERNANDES, 2005; FURUTA, 2003; SALOMON, 1997).

Contudo, com o passar do tempo, as ONGs cresceram em escala e complexidade, passando a se deparar com graves problemas de sobrevivência, sobretudo porque um número cada vez maior de organizações tem que competir por um número cada vez menor de doadores.

De acordo com Zape (2007) a falta de sustentabilidade econômica, gera a dependência financeira de muitas ONGs e põe em risco a continuidade dos trabalhos desenvolvidos, ocasionando um ônus para toda a sociedade, uma vez que o percentual de atendidos é reduzido, assim como o tempo de atendimento e de permanência no local, colocando em risco o programa social desenvolvido.

Como forma de combater a crescente escassez de recursos e aumentar a competitividade na obtenção de fundos, as ONGs tem buscado, cada vez mais, aprimorar e inovar nas formas de obtenção de recursos, passando a adotar diferentes estratégias (TACHIZAWA, 2012).

Quando as ONGs buscam novas formas de captar recursos, seja no âmbito não mercantil e/ ou não monetário, gerar renda por meio do desenvolvimento de atividades comerciais (mercantil) e explorar novas formas de obtenção de recursos, podem ser consideradas “organizações empreendedoras sem fins lucrativos” (ABU-SAIFAM, 2012; MAIR, 2011; ANDERSON, DEES, 2002; FRUMKIN, 2005; FOWLER, 2000).

Sendo assim, a indagação desta pesquisa se compreende na seguinte questão: **como as ONGs cearenses tem desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social?** Para responder esta pergunta são pesquisadas as atividades relacionadas aos critérios não mercantil, não monetário e mercantil de sustentabilidade econômica em ONGs e como estas tem reconhecido e explorado novas oportunidades de obtenção de recursos.

1.2 Justificativa da pesquisa

Para as ONGs, o acesso a recursos financeiros é algo central, uma vez que diferente das empresas e governos, em geral, elas não controlam as fontes de fornecimento de suas receitas, fazendo com que sofram muito mais os efeitos da dependência externa. Torna-se necessário, então, que estas organizações estejam em constante ajuste entre o cumprimento de sua missão e o desenvolvimento de estratégias para lidarem com a dependência de recursos (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011).

A inserção de inovação, diversificação e ampliação das fontes de recursos pelas ONGs brasileiras se torna essencial para sua sobrevivência, pois os problemas enfrentados por essas organizações segundo Kuschnaroff (2009) e Moraes (2002) envolvem, entre outros:

- uma maior concorrência por recursos devido ao crescimento no número de ONGs;
- a mudança de foco de algumas organizações de cooperação internacional, que passaram a priorizar a ajuda a países com níveis de desenvolvimento inferior ao brasileiro;
- o surgimento de novos programas sociais desenvolvidos pelo Governo, como Comunidade Solidária e Fome Zero, canalizando recursos que antes eram destinados a manutenção de projetos desenvolvidos pelas ONGs; e

- a busca do setor privado em obter visibilidade enquanto investidor social, deixando de apoiar outras organizações e abrindo sua própria fundação ou instituto.

Diante desse contexto, o empreendedorismo social surge com uma proposta ao desenvolvimento da sustentabilidade econômica dessas organizações: a adoção por organizações sem fins lucrativos de estratégias empresariais em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade (MAIR, 2011).

O empreendedorismo social propõe que essas organizações superem a escassez de recursos por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades, que podem surgir por meio da aplicação de práticas de negócios que possibilitem sua operacionalidade financeira (ABU-SAIFAM, 2012; PEREDO e McLEAN, 2006; DEES e BATTLE, 2003, REIS, 1999).

As ONGs têm aplicado práticas ligadas ao empreendedorismo social por meio da inserção de inovações em suas estratégias de captação de recursos junto a diferentes fontes de financiamento, por meio da geração de recursos próprios, desenvolvendo atividades comerciais e pela adoção de novas tecnologias de comunicação como estratégia de sensibilização ao trabalho voluntário.

A captação de recursos (*fundraising*) é um dos maiores desafios que as ONGs enfrentam na atualidade, pois com o aumento da competitividade para obter fundos “[...] se veem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recursos” (TACHIZAWA, 2012, p. 160).

A geração de recursos próprios é uma estratégia que tem ganhado popularidade em meio as ONGs ocorrendo por meio de “[...] atividades comerciais, que incluem a venda de produtos e serviços, relacionados ou não a missão da organização”. Contudo, “[...] as estratégias comerciais de muitas ONGs têm sido pouco estudadas e mereciam mais atenção dos pesquisadores” (MENDONÇA, 2011, p. 119).

De acordo com Armani (2006) essas formas de mobilização de recursos se constituem como essenciais para o alcance da sustentabilidade em ONGs, exigindo das organizações uma grande capacidade de inovação e flexibilidade.

Há, ainda, o importante papel do trabalho voluntário na sustentabilidade econômica das ONGs, que permite que estas “[...] consigam manter a prestação de serviços, independente, do volume de arrecadação de recursos”, significando “estrutura de recursos humanos sem custo” (CAMARGOS, 2008, p. 65).

Porém, um dos grandes desafios das ONGs é conseguir potencializar o número de voluntários em suas ações e projetos, e para isso tem buscado adotar as tecnologias digitais, por meio de sites de redes sociais, como estratégia de sensibilização ao trabalho voluntário (LOVEJOY e SAXTON, 2012).

É levantada, então, a necessidade de se pesquisar como as ONGs têm desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio de práticas empreendedoras que envolvem a captação de recursos, a geração de recursos e o voluntariado, que compreendem os diferentes critérios da dimensão econômica da sustentabilidade nessas organizações.

1.3 Delimitação do objeto de estudo: ONGs

Vários títulos são atribuídos às organizações sem fins lucrativos: “o setor não-governamental”, “terceiro setor”, “o setor da caridade”, “organizações voluntárias”, entre outros, mas é o termo “organização não-governamental” que, desde 1970, permanece popular em todo mundo, sendo utilizado para denotar o conjunto de organizações que perseguem propósitos públicos através de meios privados (FERNANDES, 2005; FRUMKIN, 2005).

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) conceitua as ONGs como sendo organizações formalmente constituídas, sob o formato jurídico de uma associação civil ou uma fundação, sem fins lucrativos e com o objetivo de promoção e universalização de direitos (ABONG, 2007).

Segundo Tenório (2006, p. 11) as ONGs são “[...] organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado”.

Fernandes (2005) as caracterizam como organizações orientadas para a ação, flexíveis, inovadoras, rápidas, que mantem uma proximidade única com as comunidades locais, acrescentando que se por um lado beneficiam a sociedade como um todo com seus projetos e programas sociais, por outro sofrem com as dificuldades em sustentá-los financeiramente.

As ONGs são diferentes entre si, seja quanto aos seus objetivos, projetos, formas de atuação e ação coletiva, paradigmas e estilo de participação que adotam; e fundamentalmente, são diferentes nos pressupostos político-ideológicos que alicerçam suas práticas, tanto as discursivas como as ações concretas (GOHN, 2000).

No entanto, como característica comum as ONGs pode-se citar a dificuldade de obtenção de recursos financeiros para desenvolverem adequadamente suas ações. Segundo

Lopes (2006) e Tenório (2006) embora estas organizações tenham apresentado um enorme crescimento desde meados da década de 1990, ainda sofrem com a necessidade de recursos financeiros para manutenção e financiamento de seus projetos.

Diante disto, tem havido em meio as ONGs a busca por identificar oportunidades muitas vezes originadas de uma visão decorrente das práticas empresariais, com o intuito de sustentar financeiramente o desenvolvimento de sua missão.

Assim, são alvos desta pesquisa as ONGs cearenses que tem buscado desenvolver sua sustentabilidade econômica por meio de práticas empreendedoras aplicadas a mobilização de recursos que tratam do aprimoramento e inovação no processo de captação de recursos junto a diferentes fontes de financiamento e da adoção de estratégias comerciais na geração de recursos próprios.

1.4 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como as ONGs cearenses tem desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social.

Como objetivos específicos, têm-se:

- 1 verificar as inovações relacionadas as atividades oriundas dos critérios não-mercantil e não-monetário de sustentabilidade econômica implementadas pelas ONGs;
- 2 caracterizar as atividades comerciais geradoras de recursos próprios que envolvem o critério mercantil de sustentabilidade econômica nas ONGs;
- 3 investigar o reconhecimento e exploração de novas oportunidades de obtenção de recursos pelas ONGs.

A análise do objetivo compreende a investigação de práticas ligadas ao empreendedorismo social desenvolvidas pelas ONGs, relativas à captação e geração de recursos e ao voluntariado, como forma de ampliar sua sustentabilidade econômica.

Espera-se com o presente estudo contribuir para o conhecimento e desenvolvimento de diferentes possibilidades de obtenção de recursos em ONGs, de forma que estas os tenham em volume suficiente e de forma continuada, sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.

1.5 Organização do trabalho

Em termos de estrutura, o trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 é constituído por esta introdução, onde foi desenvolvida uma visão geral sobre as organizações não governamentais, a busca destas por sua sustentabilidade econômica e por fim a importância do empreendedorismo social como impulsionador desta sustentabilidade.

O capítulo 2 trata de todo referencial teórico do trabalho tendo as ONGs, a sustentabilidade econômica em ONGs e o empreendedorismo social como seus grandes pontos. Em um primeiro momento é exposto uma síntese da composição do Terceiro Setor, as ONGs enquanto sua origem, campos e formas de atuação, gestão, desafios e sustentabilidade, em especial a dimensão econômica de sustentabilidade.

Dentro da exposição da sustentabilidade econômica em ONGs é tratada a mobilização de recursos em ONGs envolvendo a captação e a geração de recursos e o voluntariado. Em seguida busca-se mostrar, de maneira geral, o empreendedorismo social enquanto suas diferentes abordagens, passando-se a destacar a abordagem que trata das organizações empreendedoras sem fins lucrativos expondo-a sob a ótica de prática de negócios em prol do social e do reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento.

No capítulo 3 é exposta a metodologia utilizada no trabalho fundamentando a pesquisa desde sua caracterização quanto à abordagem do problema em foco, aos meios e aos fins, passando pela escolha da organização e dos respondentes, até a definição dos instrumentos e procedimentos de coleta e análise dos dados.

O capítulo 4 exhibe a análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade econômica em quatro ONGs cearenses (Instituto Atlântida, EDISCA, Instituto Palmas e Associação Acolher) expondo os aspectos relacionados as práticas relacionadas aos seus critérios não mercantil, não monetário e mercantil de sustentabilidade. Antes desta exposição é apresentada, de forma sucinta, a história, contribuição social e estrutura organizacional das ONGs.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais da pesquisa, suas limitações e recomendações para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo abordará três grandes eixos, a saber: as organizações não governamentais, a sustentabilidade econômica em ONGs e o empreendedorismo social. Serão expostos os elementos que caracterizam as ONGs e destacado os critérios não mercantil, não monetário e mercantil que compõem sua sustentabilidade econômica. Por fim, será exposto o empreendedorismo social dando destaque a abordagem que trata das organizações empreendedoras sem fins lucrativos.

2.1 Organizações não governamentais

2.1.1 O terceiro setor

A sociedade se organiza em três âmbitos ou setores. Tem-se o Primeiro Setor que corresponde ao setor público, aos órgãos de administração federal, estadual e municipal; o Segundo Setor que se refere ao mercado, constituído por empresas que desenvolvem atividades privadas, tendo o lucro como instrumento e o Terceiro Setor que envolve as organizações sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público (REBRATES, 2013).

Dentre estes, destaca-se o Terceiro Setor que vem tendo um substancial crescimento tanto no Brasil, como em diversos outros países, passando a ter cada vez mais as organizações que o compõem, o reconhecimento de suas ações perante a sociedade, diante da evidenciação de que o Estado tem se mostrado ineficiente em atender as demandas sociais da população (TACHIZAWA, 2012; LIMA, 2011; DELGADO, 2004).

De acordo com Cardoso (2005, p. 9) tanto no Brasil, como em toda a América Latina “[...] o Terceiro Setor existe, está em processo de fortalecimento e tem um papel insubstituível na mobilização de recursos humanos e materiais para o fortalecimento de desafios como o combate à pobreza, à desigualdade e à exclusão social”.

Drucker (2006, p. XIV) expõe a importância do Terceiro Setor afirmando que enquanto a função do governo envolve o controle social e o das empresas o fornecimento de produtos e serviços, o das instituições sem fins lucrativos envolvem os indivíduos “[...] Seu produto é um *ser humano mudado*. [...] Seu “produto” é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada”.

Para Alves Jr. (2010), apesar do Terceiro Setor ser considerado um fenômeno recente no Brasil, tem demonstrado ser uma alternativa eficaz à resolução de problemas sociais, passando a ocupar espaços, anteriormente, exclusivos do governo.

Cardoso (2005, p. 10) afirma que a “[...] grande contribuição que está sendo dada pelo Terceiro Setor é a busca e experimentação de [...] soluções inovadoras para os problemas que ele se propõe enfrentar. É a construção de novas formas de agir na área social [...]”.

Rebrates (2013) coloca que as mudanças e inovações sociais mais significativas dos últimos tempos foram obtidas devido a criação e atuação das organizações deste setor. É atribuído ao Terceiro Setor o poder de influenciar e motivar os indivíduos a buscarem melhoria na própria vida e na do próximo, a partir da disseminação de práticas e valores ligados a coletividade, solidariedade e cooperação.

Sobre a caracterização do Terceiro Setor e sua relevância, Fernandes (2005, p. 32) afirma que:

[...] o Terceiro Setor não se caracteriza, evidentemente, por investimentos intensos de capital. Distingue-se, ao contrário, pelo uso extensivo do trabalho, apelando para a sua criatividade e para a sua dimensão voluntária. Não se caracteriza, tampouco, como um campo impulsionador de inovações tecnológicas. Ao invés, padece, com frequência, de problemas de produtividade. É mais rico em eficácia simbólica (com a sua relevância) do que em resultados quantitativos”.

A denominação, Terceiro Setor, é originada da expressão inglesa “*third sector*”. Essa origem se deve ao fato dos estudos pioneiros referentes a organizações sem fins lucrativos terem sido desenvolvidos por pesquisadores americanos. Foram eles que moldaram o desenvolvimento da teoria, enfocando seus estudos em organizações listadas no código tributário dos EUA como instituições de caridade (EVERS; LAVILLE, 2004).

São várias as denominações atribuídas ao Terceiro Setor: economia social, economia da solidariedade, economia alternativa, o setor não-lucrativo, o setor voluntário (MOULAERT; AILENEI, 2005).

Nos EUA, há a predominância dos termos “setor sem fins lucrativos” ou “de voluntariado”. Na Europa, a expressão mais utilizada é “organizações não-governamentais” (NGOs, ou ONGs em português) e no Brasil, e também no restante da América Latina, normalmente, utiliza-se o termo “sociedade civil” e, mais recentemente, “organizações da sociedade civil” (LIMA, 2011; ALBUQUERQUE, 2006; FERNANDES, 2005; EVERS; LAVILLE, 2004).

Segundo Fisher (2002, p. 45) o Terceiro Setor pode ser definido como “o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas”. Rothgiesser (2002, p. 2), coloca que Terceiro Setor seriam iniciativas “[...] privadas que não visão lucros, iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. São cidadãos participando de modo espontâneo e voluntário, em ações que visão ao interesse comum”.

Para Cardoso (2005, p. 7) este setor é um “[...] espaço que não é Estado nem mercado e cujas ações visam ao interesse público: iniciativas sem fins lucrativos, filantrópicas, voluntárias”.

Os termos caridade, filantropia, mecenato e solidariedade, fazem parte da estrutura que fundamenta o Terceiro Setor. Diante disso, Domeneghetti (2001, p. 21) os definem da seguinte forma:

- **Caridade** – virtude soberana cristã, sem a qual jamais se atinge o reino dos céus, que assim, como suas irmãs, a fé e a esperança, é qualidade subjetiva da alma do indivíduo;
- **Filantropia** – amor à humanidade ou amor ao próximo, geralmente expresso por donativo pecuniário do rico ao pobre ou às obras que tem como objetivo beneficiar as classes menos favorecidas;
- **Mecenato** – palavra usada na literatura anglo-saxã, na época da renascença, que significa o apoio generoso às artes e às ciências;
- **Solidariedade** – apoio a uma causa, a um princípio ou a outrem, ou numa definição mais ampla, sentido moral, que vincula o indivíduo à vida, aos interesses de um grupo social ou da humanidade.

Quanto a sua composição, o Terceiro Setor envolve organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público, tais como ONGs, instituições religiosas, entidades beneficentes, centros sociais, organizações de voluntários, etc. (REBRATES, 2013; SILVA, 2008). Fernandes (2005, p. 27) coloca que o Terceiro Setor:

[...] é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil”.

Tenório (2002) indica e caracteriza alguns dos principais componentes do Terceiro Setor. São eles:

- Fundações: instituições que financiam o Terceiro Setor, fazendo doações às entidades beneficentes;
- Entidades Benéficas ou Filantrópicas: são as operadoras de fato, cuidam dos carentes, idosos, meninos de rua, drogados e alcoólatras, de órfãos e mães solteiras, protegem testemunhas, ajudam a preservar o meio ambiente, educam jovens, velhos e adultos, doam sangue, merenda, livros, atendem suicidas, dão suporte aos desamparados, etc;
- Fundos Comunitários (*Community Chests*): as empresas doam para um Fundo Comunitário, e não diretamente a uma entidade. Os empresários avaliam, estabelecem prioridades e administram efetivamente a distribuição de dinheiro;
- Empresas com Responsabilidade Social: envolve empresas que assumem sua responsabilidade social diante da sociedade em que participam. Um exemplo é o Instituto Ethos, uma organização sem fins lucrativos criada para promover a responsabilidade social nas empresas. Foi uma das pioneiras nesta área.
- Organizações Não Governamentais (ONGs): são grupos sociais organizados que possuem uma função social e política em sua comunidade ou sociedade, uma estrutura formal e legal, que estão relacionadas e ligadas à sociedade ou comunidade através de atos de solidariedade, não perseguindo lucros financeiros.

A partir do exposto, pode ser percebido que o Terceiro Setor agrupa uma variedade de organizações, assim como lhe é atribuído vários títulos, mas de acordo com Frumkin (2005), desde 1970, é o termo “organização não-governamental” ou “ONG” que permanece popular em todo mundo, sendo utilizado para denotar o conjunto de organizações que perseguem propósitos públicos através de meios privados.

2.1.2 A origem das ONGs

“ONG” ou “Organização não Governamental” é um termo que tem origem na expressão inglesa *Non Governmental Organizations - (NGO)* e foi utilizado pela primeira vez em um documento das Nações Unidas, em 1945, após a Segunda Guerra Mundial, para designar diferentes entidades executoras de projetos humanitários ou de interesse público (LANDIM, 1993).

O termo *NGO* se referia às instituições não oficiais, que se diferenciavam das instituições decorrentes de acordos entre governos nacionais, como a própria ONU e suas agências especializadas, aptas a receberem recursos financeiros para executar projetos de interesse de grupos e comunidades sociais (FISCHER; FISCHER, SILVA, 2004).

Para Diniz e Mattos (2002), as ONGs se constituíram tendo como base os seguintes valores culturais originais e práticas a eles associadas:

- a) Fortes orientações ideológicas: elas se caracterizavam principalmente pelas concepções do *Welfare State* (Estado de Bem-Estar Social) que surgiram com a cooperação internacional, logo após a Segunda Guerra Mundial;
- b) Orientações religiosas: as influências sobre as ONGs eram mais notadamente vinculadas à Igreja Católica e às Igrejas Evangélicas. Tais igrejas constituíram-se em um dos principais grupos mantenedores e/ou responsáveis pela implantação das ONGs, tanto nos países do Norte, quanto nos países do Sul. Assim, suas ideias e convicções religiosas foram determinantes na formação dos valores organizacionais;
- c) Ideias desenvolvimentistas: baseadas no modelo de desenvolvimento preconizado pela cooperação internacional. Consistiam na crença da transformação social ou no desenvolvimento transformador como instrumento de mudança social;
- d) Voluntariado: consistia na utilização de mão-de-obra não remunerada para a execução das atividades básicas da organização. Os voluntários estavam presentes na execução dos programas, nas campanhas de levantamento de fundos e até mesmo no desempenho de rotinas administrativas;
- e) Informalidade da ação: as ações desenvolvidas eram marcadas pela informalidade e improviso, nas quais não se dava importância para o planejamento prévio das atividades, tampouco para a organização administrativa dos processos desenvolvidos. No seu início, as ONGs se caracterizavam mais como movimentos sociais do que como organizações estruturadas;
- f) Independência em relação ao estado e ao mercado: distanciamento e autonomia em relação à imposição governamental e principalmente à manipulação das empresas lucrativas;
- g) Igualdade e participação na gestão dos processos administrativos: com ampla participação dos *stakeholders*, doadores, sócios, militantes e funcionários, nos

processos de tomada de decisão, na administração da organização e na implementação dos programas;

h) Caráter reivindicativo e denunciador: caracterizado por uma postura crítica e propositiva em relação às políticas públicas e à ação governamental.

De acordo com Tenório (2006) desde o fim da Segunda Guerra Mundial, transformações profundas ocorreram na história. Foram mudanças que geraram desenvolvimento econômico, político e social, mas que também trouxeram à sociedade impactos negativos.

Diante da emergência de novos centros de poder econômico e político, de uma revolução nas comunicações, do aumento da produtividade industrial e agrícola, surge também o aumento da pobreza, da violência, de doenças, muitas vezes geradas pelo avanço da poluição ambiental e somado a isso conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos (TENÓRIO, 2006).

Perante a diversidade de problemas globais, surge a necessidade de articulação da sociedade civil que passa a intervir de forma organizada nos aspectos sociais, a partir da percepção de que a capacidade do governo em executar tarefas sociais era limitada.

Segundo Pedrosa (2008), desde a década de 1960, a ideia de autogoverno se tornou assunto de discussões políticas em todo o mundo e em menos de uma década, grupos organizados oriundos de países industrializados adquiriram um padrão de organização que os distinguiu das entidades políticas e sociais que haviam até então sido veículo da participação da cidadania nas malhas da sociedade civil clássica.

De acordo com Carvalho (1995), na década de 1980, nos Estados Unidos experimentava-se um sentimento generalizado de autogoverno. O poder social era tomado como opção ao poder político, considerado incapaz e fragilizado, senão corrupto e ilegítimo, para representar as demandas da cidadania. Na Europa, havia uma tradição enraizada no humanismo das organizações filantrópicas voluntárias. As associações religiosas e missionárias, a Cruz Vermelha, ativistas pacifistas e profissionais colocavam a disposição suas competências em favor do bem-estar do mundo, colaborando para a formação de centenas de *International Non-Governmental Organizations* (INGOs) que eram pautadas por normas da ONU.

Segundo Landim (2002) foi também em meados da década de 1980, que em terrenos latino-americanos surgiu a pergunta “o que é uma ONG?”, sendo o termo ligado a práticas institucionais características de universidades, igrejas e partidos de esquerda. No mesmo período, ressaltava-se ainda que fossem entidades que existiam a serviço de

determinados movimentos sociais ou grupos dominantes dentro de perspectivas de transformação social.

Segundo Fiege (2003), na América Latina, as ONGs se estabeleceram como organizações de natureza político-social, instituídas, sobretudo, por iniciativa de grupos de profissionais e técnicos, liderados pela classe média intelectualizada e pela militância social, ou de grupos pastorais da Igreja Católica.

Desde a década de 1970, as ONGs tornaram-se um fenômeno massivo na América Latina. Cerca de 68% surgiram depois de 1975, 17% data de 1950 a 1960 e 15% distribuem-se regularmente pelas décadas anteriores, mas o próprio nome originário das nomenclaturas da ONU, e que ainda é objeto de debate, tornou-se reconhecido em meados da década de 1980 (FERNANDES, 1994 *apud* PEDROSA, 2008, p. 52).

No início da década de 1990, outras palavras como “democracia” e “esfera pública” entraram no contexto relacionado à ONGs, onde essas instituições seriam “[...] microrganismos do processo democrático, referências, lugares de inovação e criação de novos processos”, ou “[...] espaços de criação da utopia democrática” (SOUZA, 1992 *apud* Landim, 2002, p. 18).

Ainda nesse período foram definidas como “[...] canais de participação das classes médias na esfera pública, exercendo funções de tradução e rearticulação dos interesses e demandas populares nas arenas institucionais de confronto e negociações sociais” (OLIVEIRA NETO, 1992 *apud* LANDIM, 2002, p. 18).

2.1.3 As ONGs no Brasil

A origem das ONGs no Brasil se deu entre as décadas de 1960 e 1970, como resposta à ditadura militar. As organizações que assumiram a denominação tiveram origem nos “Centros de Educação Popular”, “Centros de Promoção Social” e “Centros de Assessoria” a serviço do movimento popular e outras entidades (LANDIM, 2003; PAZ, 2005).

A Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE) foi a primeira ONG do Brasil, fundada em 1961, atuando em obras sociais ligadas à Igreja Católica. Nesse período havia a predominância na instituição, de atividades de natureza educacional (PAZ, 2005). De acordo com Paiva (2003, p. 71):

No período em que as forças armadas assumiram o poder político na República Federativa do Brasil (1964-1984), mesmo entre trancos e barrancos Estado e Mercado acomodaram interesses enquanto macrocorporações. Em ambos os lados, porém, muitos cidadãos perderam seus direitos civis, foram torturados e escoraçados, sofrendo toda sorte de crueldade. Entretanto, enquanto instância de poder genuíno da coletividade, a sociedade civil organizada foi terminantemente segregada. Essa apartação, somada ao golpe militar e a tudo o que ele representa, derivou com o passar dos anos em uma íntima aversão ao regime ditatorial e no ressurgimento dos movimentos sociais. Foi nesse cenário que nasceram as ONGs.

A expressão “organização não governamental” tinha a intenção de estabelecer outro parâmetro de poder político para a sociedade, em detrimento ao que comandava o País. De acordo com Paiva (2003) a sociedade civil se tornava ator mobilizador e realizador do processo de redemocratização do país.

As ONGs se inseriram num contexto de contradição entre um regime autoritário e fechado (e das reações políticas que este produziu) e de um processo de modernização social e econômica que acontecia paralelamente. Elas se constituíram na época um dos poucos espaços onde era possível a atuação política, uma vez que nelas havia uma referência explícita ao não-governo e um certo espírito de clandestinidade, à margem das regras da ditadura (FIEGE, 2003).

Dentro da busca das ONGs em desmontar o governo repressor da época, teve papel fundamental o apoio da igreja progressista, que dava uma espécie de chancela ou passaporte para os financiadores internacionais dos fundos cristãos; tanto que, na disputa pela hegemonia internacional, receberam apoio financeiro e político de muitos países da social democracia européia que detectaram nas ONGs pequenos focos de resistência contra-hegemônico à ocupação estadunidense no Brasil (PAIVA, 2003 *apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2006).

De acordo com Fischer e Falconer (1998) as ONGs surgem no Brasil por influência dos financiadores internacionais que queriam desmontar os governos totalitários e intolerantes, sendo a expressão uma garantia de que as organizações que operavam os projetos compartilhavam da mesma fé democrática das organizações que recolhiam as contribuições e distribuíam os recursos que davam suporte à ação.

Na década de 1980, as ONGs se espalharam por várias partes do Brasil, tendo sua identidade calcada no apoio e na assessoria aos movimentos sociais e às organizações de trabalhadores, diferenciando-se assim de entidades prestadoras de serviços específicos, filantrópicas ou de assistência social e também das organizações associativas, como sindicatos, associações de moradores ou profissionais (PAZ, 2005 *apud* PEDROSA 2008).

No Ceará, assim como em todos os outros estados brasileiros, houve um crescimento das ONGs em uma proporção tanto quantitativa quanto de visibilidade de suas ações, como relata Fiege (2003, p.39):

O processo de crescimento quantitativo e, se levarmos em conta a maior diversificação das propostas e um maior reconhecimento pela sociedade, qualitativo, é acompanhado de uma crescente articulação das entidades na Região Metropolitana de Fortaleza (RMF) e no Estado e de uma auto-compreensão do Terceiro Setor como ator próprio no cenário do desenvolvimento do Ceará, superando os papéis de “tapa-buraco” na área social ou de mero apoiador dos Movimentos Sociais e Políticos.

Segundo Fernandes (1994), nas décadas de 1970 e 1980, as ONGs passaram a aderir formas de atuação própria, rompendo com o aspecto meramente assistencialista, mesmo quando tinham origem desta tradição, que é o caso de muitas organizações ligadas a Igrejas. A insistência em romper com esse aspecto levou à atribuição negativa as práticas assistenciais, dando à expressão “Assistencialismo” um sentido de acusação.

Sobre a caracterização das ONGs nesse período, sendo objeto de mudanças, Gohn (2005, p. 89-91) coloca que:

Nos anos 70-80, as ONGs eram instituições de apoio aos movimentos sociais e populares, estavam por detrás deles na luta contra o regime militar e pela democracia do país. Ajudaram a construir um campo democrático popular. Nesta fase, as ONGs se preocupavam em fortalecer a representatividade das organizações populares, ajudavam a própria organização a se estruturar, e muitas delas trabalhavam numa linha de conscientização dos grupos organizados. As ONGs eram suportes para a ação dos movimentos. Eram ONGs cidadãs, movimentalistas, militantes. A face movimentalista encobria, nas próprias ONGs, sua outra face, produtiva, geradora de inovações no campo de alternativas às necessidades e demandas sociais.

A partir da década de 1990, a expressão ONG passou a ter uma maior visibilidade na cena pública brasileira, devido principalmente aos acontecimentos envolvendo a ECO-92, que fez que com rapidez se construísse um conjunto reconhecido como “ONGs ecológicas” ou “ambientalistas”, que em sua maioria esmagadora era independente de financiamento internacional ou mesmo nacional (GOHN, 2005).

Na mesma década, em 1991, é criada a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais- ABONG, como resultado da iniciativa de um segmento de ONGs brasileiras (PAZ, 2005).

A ABONG se constitui de um instrumento de representação coletiva das ONGs associadas junto ao Estado e aos demais agentes da sociedade civil, bem como junto às

agências de cooperação internacional. A instituição tem a missão de representar e promover o intercâmbio entre as ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e expansão dos direitos sociais e na democracia (PEDROSA, 2008).

O período após a ECO-92 marcou a independência das ONGs do tradicional capital de relações construídas com grupos sociais nas bases da sociedade, ou com movimentos sociais de expressão, ou com igrejas cristãs no país. As chamadas “ONGs ecológicas” entram em cena, mas não mais com capital acumulado advindo dessas instâncias (LANDIM, 1993).

Segundo Paiva (2003 *apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2006) nessa década, três movimentos básicos podem ser identificados como condutores de mudanças substanciais e estruturais para modificação completa do contexto no qual se inseriam as ONGs brasileiras:

- Movimento democratizante: que culminou com a aprovação da Constituição de 1988;
- Movimento privatizante: marcado pela adoção de políticas neoliberais;
- Movimento identitário: manifestado pela emergência de novos agentes sociais, pela mudança da relação entre Estado e Sociedade e pela crise de identidade dos atores sociais.

Segundo Gohn (2005) as ONGs se especializaram em certos temas e assuntos como: atuação com mulheres sobre problemas de saúde, crianças e adolescentes, políticas públicas (saneamento, problemas urbanos, e especificidades no seu interior, como o orçamento público), formação sindical, produção alternativa no campo etc.

2.1.4 Campos e formas de atuação das ONGs

Como entidades privadas, mas com a finalidade de promover o bem público, as ONGs têm sido reconhecidas no Brasil por seu poder de ação e organização social, estando estas crescendo tanto em número de entidades, quanto na ampliação de seus campos de atuação (MARTINET, MARTONE & GIL, 2006).

As ONGs são diferentes entre si, seja quanto aos seus objetivos, projetos, formas de atuação e ação coletiva, paradigmas e estilo de participação que adotam; e essencialmente, se diferem em seus discursos e ações concretas quando se refere a seus pressupostos político-ideológicos (GOHN, 2000).

No entanto, de acordo com Cardeal e Diógenes (2010, p. 3), apesar de sua multiplicidade e diversificação, as ONGs tem como base de suas ações a defesa de um “[...]”

perfil de atuação que contribua efetivamente para o fim da exclusão social e política da maioria da população”.

Segundo Tachizawa (2012, p.14) apesar dos projetos e atividades desenvolvidos pelas ONGs serem extremamente diversificados “[...] as concepções gerais pelas quais definem o sentido dessas atividades guardam homogeneidade e apontam para horizontes comuns”.

Alguns campos de atuação das ONGs, no seu universo temático, são destacados por Gohn (2005, p. 1-2) e expostos no Quadro 1.

Quadro 1- Campos de Atuação das ONGs

UNIVERSO TEMÁTICO	CAMPOS DE ATUAÇÃO
Direitos de Terceira Geração	<ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Meio-ambiente • Direitos humanos • Etnias • Sexo
Áreas Sociais Básicas <i>(direitos sociais ou de primeira geração)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde • Educação • Moradia • Alimentação
Grupos Sociais Clássicos no atendimento da assistência social	<ul style="list-style-type: none"> • Crianças • Jovens/adolescentes • Idosos
Área da Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Clássica (música, dança, literatura, pintura, escultura, teatro e comunicações). • Diversidades culturais • Defesa e Preservação do patrimônio histórico e artístico dos povos
Grupos Vulneráveis e Causas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Pobreza socioeconômica

Fonte: Adaptado de Gohn (2005)

Quanto às formas de atuação das ONGs, algumas tipologias foram estabelecidas, na tentativa de classificar as atividades que desempenham. Segundo Vakil (1997 *apud* ROESCH, 2002), dentre elas estão:

- Bem-estar: onde há a promoção de serviços a grupos específicos, baseados no modelo de caridade, p.ex., provisão de necessidades básicas para populações pobres, com frequência em resposta a desastres naturais ou graves;
- Desenvolvimento: que envolve a busca pelo melhoramento da capacidade de uma comunidade em prover suas próprias necessidades básicas (desenvolvimento sustentado, construção de capacidades);

- Associações: onde os beneficiários são os próprios membros. Abrangem cooperativas e organizações informais.
- Serviços: agindo como intermediárias na provisão de serviços a outras organizações ou à população em geral. Nesta categoria é essencial distinguir entre:
 - Se há ou não pagamento em dinheiro para os bens ou serviços providos (mercantilizado ou não-mercantilizado);
 - Se a organização pode escolher (se possui ou não fundos suficientes) entre cobrar ou não os seus serviços.
- Proteção, defesa, campanhas: onde buscam influenciar políticas ou o processo decisório relacionado a questões específicas, ou construir apoio social entre organizações semelhantes, assim como da população mais ampla, em torno destas questões.
- Educação para o desenvolvimento: onde, baseadas em países industrializados, centram-se em educar os cidadãos desses países sobre questões importantes a respeito do desenvolvimento como iniquidade global e dívida externa;
- Ação em rede (*networking*): canalizando informações e provendo assistência técnica ou de outros tipos as ONGs de nível mais baixo ou a indivíduos (operando em nível nacional ou regional);
- Pesquisa: desenvolvendo pesquisa (especialmente participativa) como um meio legítimo de adquirir conhecimento para subsidiar intervenções sociais.

Quanto ao perfil de atuação das ONGs, em termos geográficos, a ABONG (2002) desenvolveu uma pesquisa em âmbito nacional onde foi verificado que:

- 53,06% das sedes das ONGs estão localizadas na região Nordeste;
- 42,86% atuam na região Sudeste; e
- 22,45% atuam na região Centro-Oeste.

No que se refere às principais áreas de atuação das ONGs, segundo Cardeal e Diógenes (2010) a educação é a área na qual essas organizações atuam mais ativamente (TABELA 1). Esta afirmação foi comprovada por pesquisa desenvolvida em março de 2010 pela ABONG, com a participação de 189 de suas associadas.

Tabela 1- Principais áreas de atuação das ONGs

ÁREA DE ATUAÇÃO	%
Educação	48,09
Organização popular e participação popular	33,08
Relação de gênero e discriminação sexual	27,00
Justiça e promoção de direitos	23,03
Meio Ambiente	21,08
Saúde	20,03

Fonte: ABONG (2010)

Sobre as perspectivas de trabalho das ONGs obteve destaque na pesquisa a busca por desenvolver a consciência crítica dos cidadãos, conforme dados expostos na Tabela 2.

Tabela 2- Perspectivas de trabalho das ONGs

PERSPECTIVAS DE TRABALHO	%
Desenvolver a consciência crítica	82,00
Transformar ações em políticas públicas	57,00
Fortalecer entidades	53,01
Solucionar problemas imediatos	09,04

Fonte: Adaptado de ABONG (2010)

De acordo com Tachizawa (2012, p. 14) as ONGs “[...] definem suas atividades por grau de importância, com uma classificação que revela as categorias e percepções que tem do que fazem”. A Tabela 3 mostra as principais categorias pelas quais as ONGs definem seus trabalhos.

Tabela 3- Atividade principal das ONGs

ATIVIDADE	%
Assessoria	41,2%
Educação popular	14,7%
Educação para a cidadania	14,1%
Pesquisa/ análise	7,4%
Informação	4,9%
Campanhas/ denúncias	4,2%
Capacitação	3,3%
Educação política	2,5%
Outras	7,5%
Total	100%

Fonte: Tachizawa (2012, p. 15)

A assessoria, uma das principais categorias pelas quais as ONGs definem seu trabalho, trata do apoio e serviços que as ONGs prestam a grupos e organizações que colaboram com o desenvolvimento da cidadania. Outro destaque é a ideia de educação voltada para cidadania. Não se deixa de ter o popular como referência forte entre as ONGs,

mas acrescenta-se a ênfase na formação do cidadão em conjunto com a tradicional educação popular (TACHIZAWA, 2012).

2.1.5 A gestão em ONGs

O gerenciamento de uma ONG pode ser definido como “[...] a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada” (TENÓRIO, 2006, p. 17).

Segundo Tenório (2006) para que uma ONG consiga desenvolver uma boa gestão é necessário que haja a busca por sua eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência se refere à busca pela melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis, a eficácia envolve o cumprimento dos objetivos determinados e a efetividade ser capaz de atender as expectativas da sociedade.

No entanto, a falta de modelos de gestão e pesquisas empíricas específicas voltadas ao gerenciamento de ONGs tem dificultado um melhor desenvolvimento de suas atividades organizacionais, gerando assim uma menor possibilidade de efetivação de seus resultados (DRUCKER, 2006; MARTONE, 2006; MARTINET, MARTONE & GIL, 2006).

De acordo com Martone (2006, p. 15) são muitas as variáveis que contribuem para a dificuldade na formulação de modelos de gestão para organizações do Terceiro Setor. Entre elas estão “[...] a diversidade quanto à natureza jurídica, campos de atuação, filosofias de trabalho, realidades culturais, formas de captação de recursos etc.”.

Segundo Pedrosa (2008) a preocupação das organizações do Terceiro Setor com sua gestão é algo recente. Pouco tempo e recursos eram direcionados, pelos administradores dessas organizações, aos processos e procedimentos organizacionais. Na verdade, toda energia e tempo eram dedicados à finalidade social da instituição.

Salvatore (2004, p. 18-19) relata alguns pontos do processo histórico que acarretou em um distanciamento entre a ação social e a gestão dessas organizações.

Com a formação setorializada, fragmentada e focada apenas no social, os aspectos administrativos e de gestão dessas instituições foram desconsiderados pelos profissionais da área social, revelando a profunda dicotomia existente entre o social e o administrativo, cuja fragilidade acarretou a herança histórica de instituições que não se sustentam, vivendo na dependência do Estado. Nesse contexto, a finalidade dessas instituições era focada apenas no atendimento das necessidades do seu público-alvo, sendo as questões administrativas entendidas meramente como exigências burocráticas do setor público, principal financiador, cristalizando, assim, a concepção de que a diferença entre esses dois aspectos situa-se no mesmo campo da que diferencia o essencial e o acessório.

De acordo com Drucker (2006, p. 14) as ONGs têm muitas vezes aderido a modelos gerenciais oriundos do meio empresarial, devido a ausência de modelos que atendam as necessidades específicas dessas organizações, mas alerta sobre as diferenças existentes entre as organizações do Terceiro Setor e os outros tipos de organização.

Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas maiores necessidades específicas: À sua missão, que tanto as distingue das empresas e do governo; ao que vêm a ser “resultados” no trabalho sem fins lucrativos; às estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços e à obtenção do dinheiro necessário para a execução da sua tarefa; ou ao desafio da introdução de inovações e mudanças em instituições que dependem de voluntários e portanto não podem exigir. E os materiais disponíveis focalizam ainda menos as realidades específicas – humanas e organizacionais – das instituições sem fins lucrativos; o papel completamente diferente que o conselho diretor desempenha nas mesmas; a necessidade de atrair voluntários, desenvolvê-los e gerenciar seu desempenho; nas relações com uma diversidade de públicos; na arrecadação e administração de fundos; ou no problema do desgaste individual, tão agudo nessas instituições, precisamente porque o comprometimento com elas tende a ser tão imenso.

Pasquale (2006) elenca as seguintes diferenças entre as características da gestão em ONGs e a gestão empresarial:

- os beneficiários, na maioria das vezes, não pagam pelos serviços prestados, enquanto esse é o procedimento comum na compra de um produto ou serviço empresarial;
- os doadores não se beneficiam dos serviços prestados pelas ONGs, que dirigem seus serviços aos excluídos;
- nas ONGs a comercialização de bens e serviços serve de apoio a obtenção dos recursos que permitem a realização da missão, enquanto é a responsável pela própria existência das empresas;
- a introdução de inovações mudanças organizacionais pode ser difícil tanto nas empresas quanto nas ONGs, mas nestas as dificuldades são maiores por dependerem de voluntários para a realização de suas atividades;
- as empresas contam com funcionários contratados e preparados para a função que desempenham, enquanto as ONGs devem atrair voluntários e desenvolvê-los;
- enquanto os funcionários das empresas tem uma jornada de trabalho de cerca de oito horas, todos os dias úteis, o mesmo não acontece com trabalho voluntário de que muitas ONGs se utilizam;
- as empresas vendem seus produtos e serviços para obter resultados que permitam sua manutenção e crescimento, enquanto as ONGs dependem da

obtenção de doações do governo, empresas, organizações do Terceiro Setor e doadores;

- a maior preocupação dos líderes de ONGs é solicitar, constantemente, doações sem retribuição ao doador, diferentemente do executivo de uma empresa que oferece aos clientes e consumidores produtos ou serviços para atender-lhes as necessidades e o retorno financeiro aos acionistas.

No entanto, autores como Tenório (2006) colocam que as práticas da administração geral, voltadas para o âmbito das empresas, podem ser associadas ao contexto das ONGs, contribuindo para o avanço na sua gestão.

Para o autor, apesar das medidas de eficiência, eficácia e efetividade e as funções gerenciais (planejamento, organização, direção e controle) remeterem ao campo das empresas e questões como controle poderem soar mal para o campo do Terceiro Setor, elas podem ser traduzidas e adaptadas respeitando as particularidades e especificações das ONGs.

No Quadro 2, pode ser observado como Tenório (2006, p. 19) expõe as medidas de eficiência e eficácia, enquanto hipóteses de desempenho e avaliação direcionados tanto para ONGs, como para qualquer outro tipo de organização.

Quadro 2 – Hipóteses sobre eficácia e eficiência em ONGs

DESEMPENHO	AVALIAÇÃO
Eficaz e eficiente	Os objetivos propostos foram atingidos com a menor utilização dos recursos disponíveis.
Eficaz, mas ineficiente	Os objetivos foram alcançados, mas com maior consumo de recursos do que o previsto.
Eficiente, mas ineficaz	Os recursos foram utilizados conforme o estabelecido, porém os objetivos previstos não foram alcançados.
Ineficaz e ineficiente	Os objetivos não foram alcançados e o consumo de recursos ultrapassou o previsto.

Fonte: Tenório (2006, p. 19).

No Quadro 3, pode ser observado como Tenório (2006) define as funções gerenciais nas ONGs, a partir da lógica empresarial, sendo ressaltado, contudo, que a utilização de conceitos e instrumentos inerentes dessa lógica seja feita a partir de uma análise crítica da realidade das ONGs.

Quadro 3 – As funções gerenciais em ONGs

FUNÇÃO GERENCIAL	DEFINIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento 	É o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, escolher objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los.
<ul style="list-style-type: none"> • Organização 	É a função gerencial que compreende a capacidade ou a ação de agrupar pessoas e recursos, definindo atribuições, responsabilidades e relações entre indivíduos e grupos, de modo a possibilitar o atingimento dos objetivos da organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Direção 	É a ação de conduzir e motivar pessoas a executarem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
<ul style="list-style-type: none"> • Controle 	É a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir dessa análise é possível desde o início a eventuais correções nos rumos definidos pela organização.

Fonte: Adaptado de Tenório (2006)

Para Lewis (2003) a gestão de ONGs é formada por certas particularidades que caracterizam sua gestão e que a diferencia dos outros setores, como a aproximação com diferentes dimensões culturais, a possibilidade de estarem situadas em áreas de conflito ou de risco político e o desenvolvimento de diferentes tarefas, sendo necessário um modelo de gestão específica para estas instituições.

Tenório (2006, p. 12-13), inclusive, enumera algumas características específicas observadas no cotidiano das ONGs que as diferem dos outros tipos de organização e que devem ser consideradas em seu processo de gerenciamento:

- o trabalho nas ONGs é motivado por um ideal compartilhado pelos membros que as compõem, principalmente sua equipe de técnicos e direção;
- o planejamento de suas atividades está sujeito às fontes de financiamento;
- nem sempre as ONGs tem uma ideia clara de sua missão, de forma a delimitar suas ações, fixar objetivos, metas e avaliar seus resultados;
- na ânsia de atender à comunidade, o que basicamente determina a inclusão de um novo projeto ou atividade aos já em andamento é a disponibilidade de agenda e o interesse de cada membro do corpo técnico, provocando um desgaste muito grande, devido ao excesso de horas de trabalho, sem possibilidade de avaliar o retorno para a entidade;
- os membros das ONGs possuem alto grau de compartilhamento das atividades a serem desenvolvidas, porém nenhuma sistematização dos dados para efeito de avaliação do desempenho gerencial;

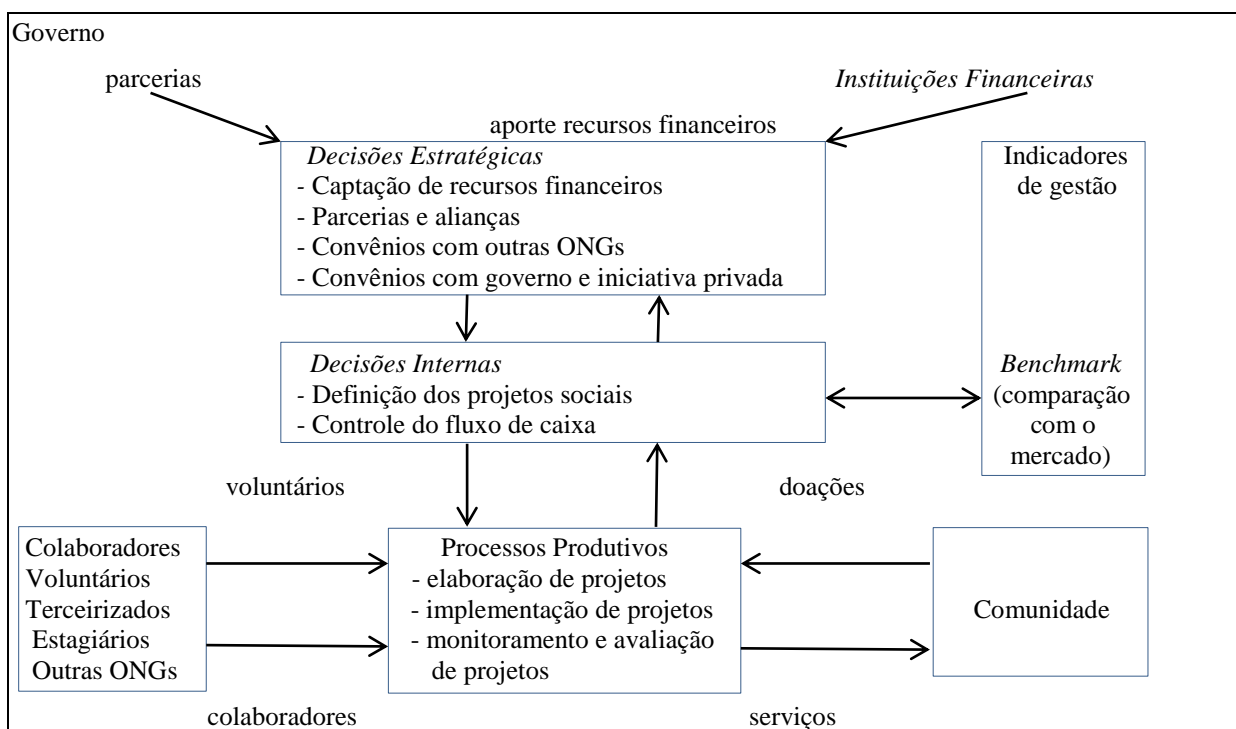
- sua organização prima pela informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, o que as torna ágeis, mas dificulta sua gestão, porque as funções e as responsabilidades de seu pessoal não são claramente definidas;
- o tipo de trabalho que realizam apresenta dificuldades para ser avaliado, seja por seu efeito de longo prazo, seja por seu caráter mais qualitativo; e
- o produto de seu trabalho, em geral, não é vendido, o que torna sua produção dependente de doações.

Para Tachizawa (2012, p. 133) é necessário um modelo de gestão específico para ONGs e este tem que englobar as seguintes características:

- identificar as estratégias genéricas aplicáveis a esse tipo de organização;
- hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento em estratégicas e operacionais;
- identificar os diferentes agentes e instituições que se integram à ONG.

A partir disso, um modelo de gestão para ONGs foi proposto, levando em consideração as variáveis ambientais e os diferentes públicos (*stakeholders*) com os quais essas organizações interagem. O modelo proposto por Tachizawa (2012, p. 135) pode ser observado na Figura 1:

Figura 1 – Uma proposta de modelo de gestão para ONGs



Fonte: Tachizawa (2012, p. 135)

Alguns pontos que caracterizam o modelo proposto por Tachizawa (2012) podem ser observados a seguir:

- **Gestão de pessoas:** propõe-se que a ONG tenha o mínimo indispensável como pessoal fixo, com vínculo empregatício. Esse pequeno contingente deve ser formado pelo pessoal considerado estratégico para o desenvolvimento das atividades necessárias ao cumprimento da missão da organização.
- **Voluntários, estagiário, pessoal temporário e outras formas de terceirização de mão-de-obra:** podem variar de acordo com o volume de atividade inerente aos projetos sociais a serem desenvolvidos, podem ser mobilizados e descontratados em função da flutuação da demanda.
- **Parcerias:** é uma forma de reduzir os custos operacionais da ONG. Pode ser firmada com outras organizações não governamentais congêneres para fins de execução dos serviços e atividades demandadas por seus projetos sociais.
- **Estratégias financeiras:** o modelo de gestão sinaliza ênfase estratégica na captação dos recursos financeiros necessários à execução dos projetos sociais da ONG. Essa captação pode-se dar em fontes governamentais, organizações não governamentais e organismos financiadores internacionais, empresas e pessoas físicas na forma de doação e parcerias específicas.
- **Recursos das tecnologias da informação:** sua utilização é preconizada pelo modelo de gestão. Possibilitam otimizar o desempenho das organizações não governamentais, bem como permitem ampliar as fronteiras físicas da organização. Essa expansão virtual dos limites da ONG propicia uma integração de suas atividades com as desenvolvidas com outras instituições parceiras e conveniadas, bem como com seus colaboradores que desenvolvem atividades externamente.
- **Indicadores de gestão:** tendem a melhorar a capacidade de monitoramento e avaliação dos projetos sociais executados e em andamento, bem como permitem o controle das atividades inerentes à ONG.

2.1.5.1 Os desafios da gestão em ONGs

É de fundamental importância que as ONGs desenvolvam mecanismos administrativos específicos para o enfrentamento de seus desafios gestacionais, pois “[...] se defrontam, em seu cotidiano, com problemas que ameaçam a sua sobrevivência a curto prazo,

principalmente quando os recursos se tornam escassos, comprometendo a condução de seus projetos e questionando sua própria razão de ser [...]” (TENÓRIO, 2006, p. 8).

São inúmeros os desafios de gestão enfrentados por estas organizações. Alguns destes, existentes em campos administrativos como indicado por Martone (2006):

Quadro 4 – Os desafios da gestão em ONGs- Campos Administrativos

CAMPO ADMINISTRATIVO	DESAFIO
Planejamento estratégico	➤ a adaptação da ferramenta à realidade específica das ONGs. Seu estabelecimento e implementação é indicado como um desafio para os gestores, havendo, dentre outras, a dificuldade em definir prioridades e ações para diferentes tempos: curto, médio e longo prazo.
Marketing	➤ a divulgação e promoção de projetos e resultados. Normalmente, não há nas ONGs um profissional dedicado a este trabalho, nem recursos suficientes para maior dedicação a essa área.
Gestão de pessoas	➤ a captação e manutenção da mão-de-obra voluntária. É fundamental que haja uma constante atenção quanto aos anseios pessoais dos voluntários, bem como uma coerente distribuição de tarefas, de forma a mantê-los motivados, pois o comprometimento é um dos fatores determinantes para o sucesso ou fracasso das ONGs.
Captação e gestão de recursos	➤ a ampliação e diversificação das fontes de financiamento. Os recursos financeiros fornecidos não são suficientes para atender aos custos administrativos e operacionais das ONGs, nem tampouco aos seus projetos futuros.

Fonte: Adaptado de Martone (2006)

Segundo Drucker (2002) outro grande desafio para as ONGs é o estabelecimento efetivo de diálogo e colaboração entre as entidades não governamentais, empresas com fins lucrativos e governos. Para Tenório (2006, p. 14) “Esse desafio constitui, ao mesmo tempo, a oportunidade de conquistar novos espaços por parte das ONGs”.

No entanto, um dos grandes entraves ao estabelecimento de parcerias entre as ONGs e outros setores é o fato de muitas vezes haver, por parte destes, muitas exigências burocráticas como a obrigatoriedade de registros contábeis rígidos e a apresentação de retorno quantificável na aplicação dos recursos (MARTONE, 2006).

Tenório (2006) elencou os desafios de gestão enfrentados pelas ONGs tendo como foco seus processos administrativos de planejamento, organização, direção e controle, expostos no Quadro 5.

Quadro 5 – Os desafios da gestão em ONGs- Processos Administrativos

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	DESAFIO
Planejamento	➤ a necessidade de adequação constante, devido as ONGs estarem sujeitas a um alto grau de incerteza no que se refere ao financiamento de suas atividade.
Organização	➤ a busca de equilíbrio entre informalidade e formalidade, de modo a garantir, simultaneamente, flexibilidade, com maior eficiência e eficácia, e um alto grau de cooperação, participação e integração, características que sempre foram inerentes as ONGs.
Direção	➤ a dificuldade das ONGs em estimular igualmente seu quadro técnico e administrativo, dado que, enquanto o primeiro se sente motivado pela missão da organização, o segundo apresenta outras necessidades motivacionais.
Controle	➤ referente ao dinamismo e às condições altamente competitivas que caracterizam o ambiente com o qual as ONGs travam contato. Seu contexto é de incertezas e disputas por financiamentos, tornando indispensável às ONGs a adoção de medidas gerenciais para incrementar sua capacidade de concretizar objetivos.

Fonte: Adaptado de Tenório (2006)

Podem ser observados entre os desafios de gestão das ONGs já expostos, tanto nos campos administrativos, como nos processos administrativos a presença do fator financeiro. Martone (2006, p. 93) coloca que quando se trata de recursos financeiros em ONGs, este aspecto é o maior dentre os desafios enfrentados por estas organizações.

Mas quando se trata da captação e gestão de recursos, a unanimidade torna-se evidente ao reconhecer ser este o maior desafio de gestão encontrado pelos seus gestores. Mesmo nos casos das organizações que mantém fortes vínculos com o Poder Público, ainda assim seus recursos não são suficientes para manter a operação funcionando como deveria ser nem tampouco para atender aos projetos futuros.

O desafio quanto aos recursos financeiros para as ONGs envolve, principalmente, situações em que “[...] procuram cumprir com suas obrigações enquanto organizações do segundo setor, como por exemplo, pagar salários ou ajuda de custo” (MARTONE, 2006, p. 7).

Para Dropkin & Hayden (2001) as diferenças quanto as características de fluxo de caixa, se comparadas às organizações com fins lucrativos, como o fato das ONGs, normalmente, obterem sua receita de diferentes fontes de financiamento e a variação quanto ao recebimento por serviços prestados (podendo ou não obtê-lo), é uma das razões que torna a gestão de recursos em ONGs um de seus principais desafios.

Kuschnaroff (2013) também coloca que a necessidade de captação de recursos financeiros, junto a diferentes fontes de financiamento, é uma das razões da gestão de

recursos em ONGs ser um grande desafio e expõe, sinteticamente, as dificuldades encontradas nas principais fontes de financiamento:

- Governo: os recursos públicos são de difícil acesso e as políticas se mostram insuficientes;
- Empresas: o setor privado não possui cultura prévia de investimento social;
- Doações: as doações de pessoa física e jurídica requerem incentivos governamentais e abordagem distinta.

Armani (2008, p. 05) abrange o desafio da captação de recursos em ONGs para o desafio da mobilização de recursos, considerando que “[...] recursos são todos aqueles necessários para o desenvolvimento de uma organização e, assim abarcam os recursos financeiros, materiais e técnicos; as pessoas, as organizações e as relações”. Para o autor:

[...] A mobilização de recursos locais e a sustentabilidade mais geral das organizações e do setor não-governamental como um todo no Brasil seguem como desafios em aberto. [...] a mobilização de recursos locais pelas organizações brasileiras é hoje caracterizada por grande experimentação, alguns sucessos promissores e, claro, incerteza [...] (ARMANI, 2008, p. 29).

Para Gouveia (2007), o desafio que envolve a gestão de recursos das ONGs deve ser enfrentado por meio da busca de sua sustentabilidade, que permitirá que essas organizações possam desenvolver continuamente suas atividades e projetos sociais em favor do bem coletivo.

2.1.6 Sustentabilidade em ONGs

O termo sustentabilidade ganhou popularidade nos anos de 1960-1970, tendo surgido a partir da ideia de desenvolvimento sustentável, que tem como intuito a busca por conciliar o desenvolvimento econômico à preservação ambiental (BECKER, 2008; SOUZA e BENEVIDES, 2005).

O ganho de popularidade se deveu ao aumento da preocupação com o meio ambiente, diante da possibilidade de esgotamento dos recursos naturais, indicados, principalmente, pelas profundas mudanças climáticas ocorridas no planeta, sendo o termo constantemente relacionado à busca por minimizar os impactos ambientais que resultariam em prejuízos para as gerações futuras (MAIA, 2011).

Segundo a UNESCO (2009) o desenvolvimento sustentável tornou-se um veículo de todo o mundo para expressar a necessidade de afastar modelos dominantes atuais de

desenvolvimento que parecem incapazes de equilibrar as necessidades das pessoas e do planeta na busca da paz e prosperidade.

De acordo com Tenório e Lopes (2007, p. 5) o termo sustentabilidade é utilizado para designar a ideia de desenvolvimento continuado e em seu espectro mais amplo “[...] pode envolver desde o planejamento da vida individual, o local, a vizinhança, até articulações que levem a todo o universo”.

No âmbito das ONGs, a questão da sustentabilidade é algo relativamente recente. O termo tem evoluído desde a década de 1980, quando se falava na necessidade de auto-sustentação das ONGs (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011; ARMANI, 2002).

Segundo Armani (2008, p. 28) uma busca mais efetiva pela sustentabilidade nas ONGs brasileiras foi impulsionada por uma série de crises financeiras enfrentadas por estas em meados dos anos 1990. A reconfiguração das relações de cooperação internacional com o setor não-governamental em todo o Brasil, foi um dos fatores agravantes da crise.

Em um contexto em que as organizações mais tradicionais tinham grande dependência financeira dos recursos internacionais, as mudanças nas políticas das agências, a redução do aporte financeiro e/ou do número de parceiros no país, a perda relativa de importância do Brasil no cenário da ajuda internacional ao desenvolvimento e as perdas cambiais decorrentes da valorização do Real significaram o fechamento de algumas entidades, a redução do escopo do trabalho de muitas delas e o início, ainda que experimental lento e algo relutante, dos esforços por alternativas de mobilização de recursos locais.

Diante desse contexto de instabilidade, as ONGs perceberam a necessidade de buscar novas alternativas para dar continuidade as suas atividades e ações e de forma duradoura. Houve a necessidade destas organizações praticamente se reinventarem (ARMANI, 2008).

O desenvolvimento da sustentabilidade nas ONGs se torna, então, essencial para que estas possam alcançar sua missão e garantir o impacto social necessário para a melhoria da qualidade de vida coletiva. Por se tratarem de organizações com a finalidade de promover uma sociedade sustentável, devem primar pela sua própria sustentabilidade e, conseqüentemente, pelo alcance dos objetivos da causa defendida (PEREIRA e SCHMITT, 2006).

A sustentabilidade em ONGs é “[...] um fenômeno multidimensional, vinculado às ações da organização, em particular, e do seu conjunto (ONGs organizadas), que permite à ONG e aos seus trabalhos sociopolíticos sobreviverem e se fortalecerem com o passar do tempo” (TUDE, 2007, p. 113).

Para Araújo (2003, p. 3), a sustentabilidade em ONGs pode ser definida como “[...] a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros”.

Santos (2007) corrobora com a definição enfatizando que, a simples continuidade da ONG não implica sustentabilidade, sendo preciso, além de sobreviver ao longo do tempo, cumprir a missão a que se propõe e ter a sociedade como aliada, com os princípios e valores organizacionais enraizados na mesma.

A sustentabilidade em ONGs, segundo Armani (2013, p. 2) envolve sua reputação, qualidade técnica e gerencial e sua sustentação financeira. Sem isso “[...] as organizações sociais tem seu escopo, recursos e possibilidades de ação bastante limitadas. Elas se tornam crescentemente irrelevantes no processo social”. Para o autor, a sustentabilidade em ONGs “[...] poderia ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização” (ARMANI, 2004, p. 10).

A sustentabilidade das ONGs, como expõe Santa (2007, p. 71), pode ser garantida pela inter-relação de suas dimensões. Para o autor, a sustentabilidade de uma ONG está relacionada “[...] à capacidade de sobrevivência da Organização, através do tempo, garantida pela interpelação de diferentes dimensões que, associadas, possibilitam a execução da missão organizacional e o enraizamento dos seus princípios e valores na sociedade”.

Quanto as diferentes dimensões da sustentabilidade em ONGs, Santos (2007), desenvolveu uma matriz-referencial que elenca cinco dimensões: técnica, cognitiva, econômica, social e política. Para cada dimensão foram estabelecidos critérios e indicadores.

Quadro 6 - Matriz-Referencial: as dimensões da sustentabilidade em ONGs

	DIMENSÃO	CRITÉRIOS	INDICADORES
S U S T E N T A	Técnica	<i>Qualificação das pessoas que atuam na Organização</i>	Composição multidisciplinar da equipe; Titulação dos membros da equipe; Tempo de atuação no movimento social organizado; Nível de produção técnica e metodológica; Nível de profissionalização da equipe.
	Cognitiva	<i>Processo estratégico da Organização</i>	Realização de planejamento estratégico; Nível de participação da equipe no planejamento estratégico; Valorização das atividades-meio (de suporte)
	Econômica	<i>Mercantil</i>	Montante de produtos e serviços comercializados; Montante de recursos provenientes da comercialização.
<i>Não Mercantil (Monetário)</i>		Número de Projetos Financiados e/ou parcerias estabelecidas; Montante de recursos provenientes dos financiamentos; Doações financeiras recebidas.	

B I L I D A D E		<i>Não Monetária</i>	Número de voluntários; Serviços (apoio técnico) recebidos; Bens materiais recebidos.
	Social	<i>Emancipação cidadã</i>	Participação do público beneficiário na construção do projeto organizacional.
		<i>Difusão da missão</i>	Continuidade/difusão do projeto social, sendo conduzido por outros atores.
	Política	<i>Legitimidade</i>	Reconhecimento e respeitabilidade do público-externo; Engajamento do público interno; Proximidade com o público beneficiário; Cumprimento da missão; Compromisso de diferentes setores sociais com a manutenção do projeto da organização; Constituição de programas conceitual e metodologicamente embasados; Constituição de programas com capacidade de interferir em uma dada realidade; Número de voluntários atuando na organização; Titulações, registros e permissões; Participação em fóruns, conselhos e associações.

Fonte: Adaptado de Santos (2007, p. 64).

Tude (2007) também considera cinco dimensões da sustentabilidade em ONGs: econômica, sociopolítica, ambiental, ético-gerencial e técnica.

Quadro 7 – Sustentabilidade em ONGs e suas dimensões

Conceito	Dimensões:	Crítérios:
S U S T E N T A B I L I D A D E	Econômica	Mercantil
		Não mercantil
		Não monetário
	Sociopolítica	Difusão da missão e valores institucionais
		Legitimidade
		Envolvimento dos beneficiários
	Ambiental	Comprometimento com melhorias na qualidade ambiental
		Gerenciamento dos efeitos de suas atividades no meio ambiente
	Ético Gerencial	Compromisso e respeito com o público interno
		Compromisso e respeito com o público externo
	Técnica	Qualificação dos funcionários e colaboradores
		Desenvolvimento de planejamento
		Congruência com suas atividades sociopolíticas

Fonte: Tude (2007, p.113)

No entanto, é a dimensão econômica uma das grandes preocupações das organizações do Terceiro Setor e ao mesmo tempo uma das principais peças de movimentação das demais dimensões. Zape (2007, p. 4) expõe que:

A preocupação com a sustentabilidade financeira tem afetado os mais variados segmentos de organizações pertencentes ao Terceiro Setor, desde as organizações mais tradicionais como as filantrópicas até as mais contemporâneas como as OSCIPs estão sendo atingidas. Como atravessar esta turbulenta tempestade sem deixar o barco virar é uma das questões enfrentadas pelos gestores e militantes do Terceiro Setor, os quais buscam conhecer e desenvolver todas as possibilidades de obtenção de recursos, para tê-los em volume suficiente e de forma continuada, sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.

Segundo Lopes (2006) apesar do Terceiro Setor ter apresentado um grande crescimento desde meados da década de 1990, suas organizações têm sofrido com a dificuldade na obtenção de recursos financeiros para manutenção e financiamento de seus projetos. A falta desses recursos tem levado muitas delas a sofrerem um processo de descontinuidade em suas atividades, com a quebra de compromissos com o público-alvo e as comunidades beneficiadas.

Devido a esse cenário, no qual as ONGs se inserem, é possível perceber que quando se trata de sustentabilidade nessas organizações, muitos autores que desenvolvem essa temática, na grande maioria das vezes, priorizam o elemento econômico-financeiro em detrimento das demais dimensões (SANTOS, 2007).

Apesar desta priorização, a sustentabilidade em ONGs, quanto à dimensão econômica, “[...] estará sempre e sistematicamente relacionada aos outros aspectos da sustentabilidade [...]” (TENÓRIO; LOPES, 2007, p. 4).

2.2 Sustentabilidade econômica em ONGs

2.2.1 Sustentabilidade em ONGs: a dimensão econômica

Foi no decorrer do século XIX, com a segunda revolução industrial, que surgiu a ideia de sustentabilidade do ponto de vista econômico-financeiro, mesmo considerando que o conceito de sustentabilidade, enquanto tal, ainda não tivesse sido formulado (TENÓRIO e LOPES, 2007).

Segundo Mendonça e Araújo (2011), prioritariamente, a sustentabilidade em ONGs surgiu ligada ao aspecto econômico, em particular, a capacidade de uma organização se financiar e gerar resultados financeiros. Para os autores, isso, certamente, influenciou a forma como as ONGs passaram a se relacionar com o conceito de sustentabilidade.

Tude (2007) coloca que as ONGs, provavelmente, devem ter sido influenciadas pela tradicional visão de sustentabilidade utilizada pelas organizações empresariais, ligada à capacidade de obterem resultados financeiros positivos.

Essa influência pode ter ocorrido porque “[...] os recursos econômicos possuem um significado próprio para as ONGs, não podendo ser utilizados para mensurar seu desempenho, mas, ainda assim, são fundamentais para a sua manutenção e desenvolvimento de suas atividades” (TUDE, 2007, p. 113). Segundo Andrade (2002, p. 53) “[...] ao invés de um fim em si mesmo, como nas organizações mercantis, o dinheiro é um meio para a realização dos reais objetivos das ONGs”.

É devido a sua importância para a continuidade das ações e projetos desenvolvidos pelas ONGs, que vários autores reconhecem os recursos econômicos como fundamentais à sustentabilidade das ONGs (MENDONÇA; ARAÚJO, 2011; TUDE, 2007; ZAPE, 2007; PRATA, 2006; FRANCO; PEREIRA; SARTORI, 2003).

Para Zape (2007) a falta de sustentabilidade econômica, além de gerar a dependência financeira de muitas ONGs, pondo em risco a continuidade dos trabalhos desenvolvidos, ocasiona um ônus para toda a sociedade, uma vez que o percentual de atendidos é reduzido, assim como o tempo de atendimento e de permanência no local, colocando em risco o programa social desenvolvido.

A sustentabilidade econômica em ONGs pode ser definida como a “[...] condição na qual a organização está financeiramente equilibrada, sem grandes riscos de ‘fechar’ os seus serviços e com perspectivas futuras de investimentos ou receitas originadas de outros setores público ou privado” (MARIANO e KISIL, 2006, p. 4).

Para Souza (2003, p. 29) a sustentabilidade econômica em ONGs é desenvolvida “[...] mediante a construção de estruturas, práticas e alternativas de geração de renda, diversificação de fontes de recursos e de desenvolvimento de novos produtos e serviços [...]”.

A sustentabilidade econômica pode ser percebida por meio da análise da capacidade que uma ONG tem em combinar a obtenção de receitas próprias com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não governamentais (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011; SILVA, 2008; ARMANI, 2002). Armani (2004, p. 9) é enfático, quando relaciona o tema sustentabilidade econômica à ONGs colocando que:

[...] a sustentabilidade desse tipo de organização 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”.

Falconer (1999) apud (Silva, 2008) coloca que a sustentabilidade econômica em ONGs envolve: a combinação ótima das fontes de financiamento, a capacidade contínua de obter recursos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos, a capacidade de utilizar os recursos com competência e o foco nos objetivos.

De acordo com Santos (2007) e Tude (2007) quando se trata da dimensão econômica da sustentabilidade em ONGs, está se referindo a três critérios:

- **Mercantil:** baseia-se nas relações estabelecidas com o mercado. É englobado neste item os produtos e serviços comercializados pela ONG e os recursos advindos das comercializações;
- **Não Mercantil** (porém monetário): financiamentos a projetos, doações recebidas e o montante de recursos financeiros provenientes de cada um destes;
- **Não Monetário:** número de voluntários atuando na ONG, serviços e apoios técnicos realizados, gratuitamente, por indivíduos, empresas e organizações; e os bens materiais recebidos.

Estes critérios estão envoltos no âmbito da mobilização de recursos que trata das diferentes formas e estratégias de obtenção de recursos em ONGs.

2.2.1.1 Mobilização de recursos

O alcance da sustentabilidade econômica pelas ONGs depende, entre outros, de sua busca por diversificar suas fontes de financiamento e inovar nos processos de obtenção de recursos. Essas atitudes colaboram para garantir a continuidade da organização, em caso, por exemplo, da perda de uma das fontes de contribuição.

Segundo Armani (2008, p.81) a mobilização de recursos é uma prática utilizada pelas ONGs como meio de diversificação de suas fontes de apoio e conseqüentemente de sua sustentabilidade financeira. A importância dessa prática no contexto das ONGs tanto para sua sustentabilidade, quanto para o desenvolvimento de sua autonomia política é ressaltada pelo autor:

A diversificação de fontes de apoio e parceria é uma meta estruturante dos planos de mobilização de recursos. Isso porque tem se verificado uma tendência de redução relativa do peso da cooperação internacional nas receitas das ONGs e movimentos sociais brasileiros e um crescimento da mobilização de recursos locais. Esse tipo de tendência leva as organizações a planejar suas estratégias de mobilização contemplando o aumento e a diversificação das fontes de apoio. Também vale

ressaltar que é muito comum que organizações sociais tenham uma única fonte de apoio principal [...] o que acarreta dependência. O compromisso com a diversificação e com a geração de recursos próprios se fundamenta não somente na maior sustentabilidade financeira da organização, mas também em sua autonomia política.

Quando se trata da busca de fontes de recursos em ONGs, para manutenção dos projetos desenvolvidos, alguns autores e membros das organizações da sociedade civil utilizam o termo mobilização de recursos (SANTOS, 2005).

A expressão mobilização de recursos (*resource mobilization*) teve origem na Inglaterra e tem grande projeção em toda a Europa. O termo se refere, principalmente, a busca das organizações sociais por recursos financeiros oriundos de terceiros (captação de recursos) e a geração de recursos próprios (ARMANI, 2008).

A mobilização de recursos pode ser definido como “o conjunto das estratégias institucionais voltadas à mobilização de todos os tipos de recursos necessários à sustentabilidade de uma organização (ARMANI, 2008, p. 72).

Segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) (2010) a mobilização de recursos é a prática de levantar recursos para manter as atividades de uma organização da sociedade civil e garantir sua sustentabilidade. Seu conceito de recursos vai além da fonte financeira, considerando, entre outros, o trabalho voluntário de diversas especialidades, materiais, equipamentos, serviços.

Sobre o conceito amplo de mobilização de recursos Interage (2008, p. 11) expõe que:

Dentro do guarda-chuva “recursos” estão incluídos, além dos recursos financeiros, os recursos materiais, os recursos técnicos e os recursos políticos que podem provir de pessoas ou de organizações. Nesse sentido, os recursos mobilizados pelas ONGs podem ser tangíveis, como bens materiais e recursos financeiros, e intangíveis, como por exemplo, horas de trabalho voluntário e apoio político de colaboradores.

O conceito ampliado de mobilização de recursos, indo além do aspecto financeiro, “[...] expressa o processo pelo qual uma organização promove, em um mesmo movimento, educação cidadã, mobilização social e mobilização de apoio material, técnico e financeiro (INTERAGE, 2008, p. 31).

Segundo Interage (2008) para que as ONGs consigam mobilizar adequadamente os recursos necessários ao seu trabalho, especialmente os financeiros, é necessário que haja o fortalecimento sistêmico da organização, tendo atenção a seus processos internos, aos serviços que realiza e a relação que mantém, com os diversos públicos e ambientes com os quais interage e atua.

Essa não é uma tarefa fácil, é necessário um compromisso da ONG com o aprimoramento da prática de mobilização de recursos, é necessário um processo de preparação organizacional. Segundo Armani (2008, p. 33-34):

Em geral, o estabelecimento de um compromisso institucional efetivo com a mobilização de recursos não se dá de uma hora para outra. Pelo contrário, ele é fruto de um longo processo de aproximação com o tema, de experimentação de iniciativas inovadoras, de reflexão institucional e de oportunidades bem aproveitadas.

De acordo com Pecchio e Silva (2008, p. 61) a mobilização ocorre de maneira singular em cada ONG. Cada uma se relaciona singularmente com seu contexto “[...] Não há modelos e receitas universais para mobilizar recursos e é fundamental que cada organização tome seu processo em suas mãos”.

No entanto, Armani (2008, p. 71) denuncia que há uma preocupação das ONGs em planejar eficientemente sua ação social, mas por outro lado, muitas vezes, o planejamento quanto à mobilização de recursos é negligenciado. Segundo o autor, anos de dependência da cooperação internacional geraram entre as ONGs uma relativa acomodação quanto a isso. “[...] E, pior, construíram uma dissociação entre as estratégias de ação política e as formas de mobilização de recursos [...]”.

Alguns questionamentos devem ser elencados quando se trata do direcionamento estratégico que a ONG pretende fornecer a prática de mobilização de recursos (PECCHIO; SILVA, 2008, p. 67-68):

- 1- Qual é a história da mobilização de recursos? De onde vêm os recursos ao longo do tempo? Quem os forneceu? Além de dinheiro, que recursos são recebidos ao longo do tempo? Por que os recursos foram recebidos?
- 2- Que atenção tem que ser dada ao uso dos recursos na organização? Como os recursos são cuidados? Como é prestado conta à sociedade e aos doadores? Há transparência?
- 3- Em que contexto social está se vivendo? As ações realizadas fazem mesmo sentido para a comunidade, para o território em que há intervenção? S e sabe comunicar a causa e o que é feito para a sociedade?
- 4- O que está acontecendo no mundo lá fora? Para que tipos de ações os recursos estão sendo direcionados? Consegue-se reconhecer uma comunidade de doadores? É nutrida uma relação com eles? É sabido o que eles querem? Eles sabem o que a organização quer e está tentando fazer?

5- Que consistência tem os projetos e as ideias? Sabe-se falar delas com a habilidade necessária? Tem havido uma preparação para isso?

6- Como se tem planejado as ações? A organização e os projetos estão bem articulados? Há coerência e alinhamento entre o que se quer fazer e o que se sabe fazer?

7- Sabe-se trabalhar em parceria? Tem-se boas alianças? As alianças e parcerias favorecem o uso racional dos recursos que se dispõe? Será que junto com outros há a ampliação da chance de fazer mais diferença no mundo? Será que tem havido a ampliação da força para mobilizar recursos?

Quanto às opções estratégicas para mobilização de recursos em ONGs, Fowler (2002) apud Mendonça e Araújo (2011) indicam duas: as financeiras (comercialização e subsídios públicos/privados) e as não financeiras (voluntariado, etc).

Tem-se, então, dentro das estratégias financeiras a captação e geração de recursos (não mercantil e mercantil, respectivamente) e das não-financeiras, dentre outros, o trabalho voluntário (não monetário) (SANTOS, 2007).

Mendonça e Araújo (2011) ao avaliar as opções estratégicas para mobilização de recursos nas ONGs levantam a necessidade dos gestores buscarem compreender de forma mais aprofundada, esses diferentes critérios de obtenção de recursos das ONGs, bem como seus respectivos papéis na sustentabilidade econômica dessas organizações.

2.2.1.1.1 Captação de recursos

A captação de recursos é um dos maiores desafios que organizações do Terceiro Setor enfrentam na atualidade. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, as organizações se veem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação (TACHIZAWA, 2012).

Segundo Larroudé (2004, p. 81) o papel da captação de recursos para a sustentabilidade das ONGs “[...] trata-se efetivamente de uma função essencial à continuidade de suas atividades e, portanto, ao cumprimento de suas missões”.

A expressão captação de recursos (*fundraising*) tem origem norte-americana e é caracterizada “[...] por enfatizar a busca de recursos financeiros de terceiros – junto ao setor público, setor corporativo e indivíduos” (ARMANI, 2008, p. 171).

A captação de recursos é um termo utilizado para descrever uma variedade de atividades desenvolvidas para a obtenção de recursos financeiros “[...] realizadas por

organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los” (GETS, 2002, p. 14).

Essa ação tem o objetivo de buscar recursos externos à instituição para que ela tenha renda suficiente para se manter. Nesse contexto, o termo significa conquistar e convencer doadores a investirem na ONG, fazendo-os também objeto da doação (IDIS, 2010).

Tude (2007) corrobora com o conceito colocando que a captação de recursos trata do esforço das ONGs em conquistar os possíveis financiadores de suas atividades e acrescenta que pode envolver atividades como a elaboração e submissão de projetos e a realização de campanhas que estimulem os diversos grupos da sociedade a doarem.

Para Dimenstein (2005) a captação de recursos deve ser pautada nos seguintes princípios básicos:

- definição exata da verba necessária para realizar a ação;
- pesquisa dos potenciais doadores;
- levantamento dos contatos no entorno da entidade;
- confecção de uma lista ou banco de dados;
- elaboração de uma proposta bem estruturada, com orçamento;
- montagem de uma apresentação sobre a proposta;
- abordagem clara e objetiva;
- realização de contato de retorno;
- encaminhamento de agradecimento; e a
- prestação de contas.

A captação de recursos pode ser direcionada a diversas fontes de financiamento. Contudo, Feller (2008) alerta que a organização só está preparada para sair ao mercado e captar, após a elaboração de um bom planejamento, estabelecimento de objetivos, metas, prazos, cronograma, orçamento, projeto e marketing. A organização precisa definir a melhor forma de captar os recursos.

A forma de captar recursos está, particularmente, ligada a cada organização. Faz parte da estratégia de atuação da organização, então, o que funciona para algumas pode não funcionar para outras (PRÓSPERO, 2005).

De acordo com Tachizawa (2012) a captação de recursos nas ONGs pode ocorrer por meio de doações, aporte de recursos do Estado (esfera federal, estadual e municipal) e aporte de recursos externos.

Segundo IDIS (2010) quando se trata do foco das diferentes estratégias de captação de recursos em ONGs, podem-se citar como principais:

- Empresas: elaboração de projetos para editais públicos, apresentação de propostas de patrocínio, desenvolvimento de ações de Marketing Relacionado à Causa, etc.
- Indivíduos: criação de um grupo de sócios mantenedores, realização de eventos (jantares, bingos, rifas), realização de ações para atrair doadores por meio de ferramentas de marketing direto, como mala direta, telemarketing, e-mail marketing e anúncios em revistas, TV, jornal, outdoor, banners, etc.
- Fundações e órgãos internacionais: o acesso ocorre, normalmente, por meio da elaboração de projetos.
- Governos: convênios ou termos de parceria.

No entanto, alguns elementos tem dificultado a captação de recursos no Brasil, como a preferência de indivíduos e organizações por ajudarem organizações religiosas e assistencialistas; as novas prioridades da cooperação internacional não governamental, um dos principais financiadores das ONGs e o crescimento do número destas no Brasil, fazendo aumentar a concorrência por recursos (TUDE, 2007).

Diante disso, os processos de captação de recursos desenvolvidos pelas ONGs têm demandado maior dedicação, especialização e inovação perante as diferentes fontes de financiamento, pois o contexto de várias organizações da sociedade civil pleiteando pelos mesmos recursos “[...] gerou uma espécie de ‘concorrência’ na área social” (ZAPE, 2007).

De acordo com Armani (2008) quando se trata da captação de recursos algumas estratégias de sustentabilidade das organizações sociais devem ser observadas, para aproveitamento das diversas oportunidades de financiamento. Algumas destas estão elencadas no Quadro 8:

Quadro 8 – Estratégias de mobilização de recursos em ONGs.

1. ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO DE APOIADORES (AS) INDIVIDUAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Busca pela diversificação de apoiadores individuais. 	A organização deve ser capaz de agregar e manter uma ampla e diversificada rede de apoiadores (as) e colaboradores voluntários, ampliando e qualificando sua legitimidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Formação de parcerias com empresas e instituições da sociedade civil. 	Esta ação permite que as organizações da sociedade civil entrem em contato com o amplo e diversificado conjunto de usuários (as) e/ou funcionários (as) dessas entidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Formação de parcerias com entidades de classe, fundos de pensão, etc. 	Tais relações possibilitam não somente atingir um número considerável de indivíduos, agregar apoiadores (as) financeiros (as) regulares e relações mais duradouras

	como também estabelecer uma interlocução mais qualificada com as pessoas.
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma rede de sócios (as) ou “amigos (as)” mantenedores. 	Trata-se de mobilizar um conjunto significativo de pessoas amigas que se comprometem a colaborar com as ações e sustentação da organização. Nessa modalidade de filiação, a pessoa ou organização se torna associada, embora sem poder decisório na instituição, mas com acesso privilegiado a informações, tanto do trabalho social como da gestão institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização do site institucional como catalizador de recursos. 	O site institucional pode funcionar como instrumento de atração, relacionamento e mobilização de associados (as). É uma estratégia muito eficiente de captação de recursos no contexto atual de expansão do chamado “ciberativismo”.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho de educação da sociedade como condição para a credibilidade. 	É um elemento de vital importância para maior ou menor estímulo à doação material e financeira e ao envolvimento voluntário em ONGs. Quanto mais essas organizações forem conhecidas e reconhecidas como organizações confiáveis, transparentes, eficientes e que tem uma contribuição relevante à solução dos problemas socioeconômicos, ambientais e políticos do país, mais facilmente elas serão capazes de agregar apoio político e financeiro de um amplo conjunto de indivíduos e organizações.
2. ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da legitimidade da ONG. 	Dado o caráter público dos recursos, uma condição para que as ONGs acessem recursos públicos é que sejam conhecidas e reconhecidas como sujeitos legítimos no espaço público. Assim, para que uma ONG acesse recursos no âmbito municipal, estadual ou federal, espera-se que ela tenha visibilidade e credibilidade social, participe das articulações e fóruns da sociedade civil, tenha registro e/ou assento em conselhos de políticas públicas de sua área e disponha de representatividade social.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca por diferentes tipos de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Recursos a fundo perdido</u>: que não exige reembolso, apenas a prestação de contas, podendo o apoio ocorrer por meio de recursos materiais (bens, equipamento, instalações e serviços); - <u>Recursos oferecidos por meio de linhas de crédito com juros subsidiados</u>: são recursos oferecidos por meio de agentes financeiros com pagamento de juros. - <u>Recursos oferecidos na forma de incentivos fiscais a apoiadores privados</u>: são recursos disponibilizados na forma de dedução de impostos devidos por pessoas jurídicas ou pessoas físicas que contribuem para fundos de apoio a projetos.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca sistemática por editais públicos, novos programas, fundos, etc. 	Há a necessidade de se desenvolver uma rotina de acompanhamento da área de forma que ocorra a identificação das oportunidades viáveis aos interesses da organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da capacidade política e técnico-gerencial da organização no uso de recursos públicos. 	<p>Isto ocorre por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização sistemática de análise crítica e extração de aprendizados das experiências relacionadas ao financiamento público; - Promoção de uma reflexão constante sobre a identidade, a missão e as práticas da ONG, como forma de assegurar a autonomia institucional; - Capacitação técnica para compreender o complexo de normas e regras das diversas modalidades e mecanismos

	de acesso a recursos públicos; -Qualificação dos sistemas gerenciais (administrativos, financeiros e contábeis) da ONG.
3. ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS EMPRESARIAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Realização de discussões internas e participação de debates externos sobre a questão do investimento social privado. 	<p>Isto ocorre por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de uma reflexão coletiva interna sobre a conveniência ou não de aceitar ou de propor uma relação de parceria com o setor privado; - Definição de um conjunto de princípios e critérios de captação de recursos para orientar a seleção de eventuais parcerias com o setor privado, baseada no respeito à missão, aos valores e aos princípios da ONG; - Participação em debates promovidos por redes e fóruns de ONGs de defesa de direitos sobre a questão do investimento social privado, responsabilidade social e busca de informações sobre experiências de parcerias bem-sucedidas entre organizações e setor privado; - Busca por maior entendimento sobre responsabilidade social por meio da participação em espaços de diálogo entre instituições empresariais e ONGs e do diálogo com representantes de empresas que investem na área social.
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de parcerias com grandes empresas e/ou suas fundações e institutos. 	<p>Sendo necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A busca por informações a respeito da empresa e sobre suas prioridades e formas de parcerias: temas e grupos prioritários, formas de relação, tipos de exigências etc; - A identificação das motivações da empresa/instituição para a parceria e análise de eventuais convergências e riscos; - Análise das vantagens (financeiras, de credibilidade, de transferência de tecnologia social, de abertura de novos espaços, de ampliação do impacto da ação política etc.) e riscos institucionais (especialmente à identidade/imagem e à empresa ou organização em questão); - Adoção de atitude proativa, de apresentação da instituição, de oferta de projetos e/ou serviços, de contato e articulação pessoal no campo de responsabilidade social; - A elaboração de projetos para a participação em editais públicos de empresas do setor e/ou para a apresentação da proposta de parceria nas empresas e/ou suas fundações e institutos.
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da parceria por meio do desenvolvimento de diálogo produtivo, para além do eventual aporte financeiro. 	<p>Envolvendo ações como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A procura por sempre estabelecer uma parceria baseada na confiança, no respeito e na transparência e troca de expertise; - Criação de uma possível relação com o conjunto de funcionários (as), desenvolvendo campanhas que possam ampliar a base de apoio social ao trabalho da organização.

Fonte: Adaptado de Armani (2008)

2.2.1.1.2 Geração de recursos

A dependência entre as organizações sem fins lucrativos e suas fontes financiadoras tem sido um desafio complexo a ser superado, tendo em vista a possibilidade do comprometimento do desempenho das atividades e sua própria continuidade.

Para Andrade (2002) o principal desafio que envolve a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor é a superação da dependência de tais organizações em relação às fontes de recursos, seja governo, setor privado ou organizações internacionais.

Segundo Campos (2008) para desenvolver sua sustentabilidade, as ONGs não devem depender, unicamente, da captação de recursos, mas buscar sustentar financeiramente seus projetos, independentemente dos recursos de terceiros.

A geração de recursos próprios é uma estratégia que tem ganhado popularidade em meio as ONGs, como alternativa ao combate à dependência de recursos oriundos de terceiros, compreendendo atividades comerciais de produção e/ou comercialização de produtos e serviços desenvolvidos pelas ONGs, na busca por recursos financeiros (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011; TUDE, 2007).

Sobre a importância das atividades geradoras de recursos próprios para as ONGs, Tude (2007, p. 87) coloca que “No geral, tais atividades são tidas como uma estratégia tão importante para as ONGs que são consideradas como responsáveis pela sua sustentabilidade, auto-sustentabilidade ou auto-sustentação”.

Tude (2007) faz ainda uma diferenciação entre geração de recursos próprios e captação de recursos, colocando que na geração, as organizações criam, por exemplo, no caso de vendas de produtos, a estrutura produtiva necessária para a comercialização. Já na captação, o esforço é por conquistar doadores por meio de submissão de projetos e campanhas sensibilizadoras.

Quanto ao desenvolvimento de práticas ligadas a geração de recursos próprios, é importante ressaltar que estas não são recentes, desde a década de 1950 que as ONGs desenvolvem atividades como quermesse de bairro, gincanas, venda de convites, oficinas terapêuticas de produção (carpintarias, marcenarias, tecelagens, etc), entre outros. A diferença é que, atualmente, é percebido o desenvolvimento de atividades cada vez mais complexas e com resultados mais expressivos (TUDE, 2007, ARAÚJO, 2003).

Segundo Vialli (2006, p. 1) expressões comuns ao âmbito empresarial “[...] como plano de negócios, planejamento financeiro, gestão de pessoas e estratégias de marketing, hoje fazem parte do vocábulo das ONGs, que vêm utilizando ferramentas de gestão para alcançarem meios de financiar suas atividades a longo prazo”.

De acordo com Prata (2006) e Cruz e Estravis (2003) são inúmeras as vantagens do estabelecimento de empreendimentos geradores de recursos próprios em ONGs, dentre eles pode-se citar:

- maximização da autonomia institucional;

- garantia de continuidade organizacional;
- estabilidade e independência financeira;
- geração de empregos;
- liberdade na utilização de recursos;
- fortalecimento de vínculos com doadores, e
- boa impressão com financiadores.

Por isso, de acordo com Franco, Pereira e Sartori (2006, p. 6) é preciso “[...] incentivar as organizações a se tornarem empreendedoras, produzindo bens ou serviços que possam ser vendidos e seu lucro reinvestido na instituição, tornando-se mais independentes da obtenção de recursos externos”.

No entanto, há também desafios e dificuldades que circundam a prática da geração de recursos nas ONGs como:

- alinhamento do empreendimento com a missão, princípios e valores da ONG;
- o equilíbrio no esforço e nos recursos dedicados a execução da atividade;
- conflito entre a gestão do empreendimento e da atividade-fim;
- o risco do comprometimento da imagem organizacional.

Para Ashoka e McKinsey (2006, p. 49) o “[...] alinhamento dos empreendimentos de geração de recursos (EGR) com a missão, os princípios e os valores da ONG é premissa básica e desafio constante e fundamental em todos os negócios sociais”.

Segundo Tude (2007, p. 86) as atividades geradoras de recursos podem consumir os esforços e recursos que deveriam ser dedicados à atividade-fim da ONG.

O desenvolvimento de atividades geradoras de recursos [...] exige dedicação e esforço por parte das ONGs, fazendo com que estas, muitas vezes, comprometam parte significativa dos seus recursos (financeiro, pessoal etc.) já escassos para conseguirem lograr êxito em tais atividades. Dessa forma, pode-se acabar sem a “energia” necessária para o desenvolvimento de suas atividades sociopolíticas.

A questão do conflito entre a gestão do empreendimento gerador de recursos e da atividade-fim da ONG ocorre porque as atividades daquela “[...] acabam por se fundamentar em modelos de gestão empresarial, operando sob diferentes racionalidades, lógicas e estruturas, e com diferentes metas, valores e linguagens que as atividades fim da organização” (TUDE, 2007, p.86).

Quanto ao comprometimento da imagem organizacional, ocorre que ao aderir práticas oriundas da lógica mercadológica, a ONG pode gerar impactos negativos perante seus “[...] financiadores, beneficiários e outros setores da sociedade, influenciando sua legitimidade” (MENDONÇA e ARAÚJO, 2005, p. 11).

De acordo com Freller (2008) os tipos de geração de recursos próprios mais comumente encontrados nas ONGs são:

- Taxas de associados: podendo ser associados votantes ou mantenedores (conceito mais moderno);
- Venda de serviços: consultorias e assessorias, cursos, web design, guias de ecoturismo, educação e saúde, palestras motivadoras e/ou esclarecedoras para funcionários de uma empresa;
- Venda de produtos: bazar com produtos usados ou novos, doces e salgados, artigos institucionais (canetas, chaveiros, etc), artesanato, leilões de arte, royalties;
- Marketing Relacionado à Causa (MRC): McDia Feliz, Colgate Herbal, SOS Mata Atlântica;
- Aluguel de imóveis (recebidos por doação ou comprados): aluguel de salas ou salões ociosos;
- Rendimento de patrimônio: receita de juros sobre recursos aplicados no mercado financeiro.

Um estudo inédito publicado em 2012, pela SITAWI– Finanças do Bem, ONG pioneira no Brasil na realização de empréstimos sociais, intitulado de “Cenário das ONGs Brasileiras”, revelou que quase metade das ONGs pesquisadas possui alguma atividade comercial que gera receita própria.

Os dados apresentados na pesquisa desmistificam a noção de que as atividades comerciais desenvolvidas pelas ONGs as desviam de seu objetivo social. A síntese dos resultados obtidos sobre esse tema é:

- 48% das organizações possui alguma atividade que gera recursos financeiros;
- 52% sobrevivem apenas com doações de terceiros;
- Das que desenvolvem alguma atividade, 52% estão relacionadas com prestação de serviços;
- Para 65% das organizações pesquisadas, a atividade comercial contribui significativamente para a missão;
- 34% não tem lucro algum ou tem prejuízo com as vendas.

No entanto, Mendonça e Araújo (2011, p. 119) alertam que apesar da popularidade das atividades comerciais entre essas organizações “[...] as estratégias comerciais de muitas ONGs têm sido pouco estudadas e mereciam mais atenção dos pesquisadores”.

É exposto ainda que afirmações sobre essas atividades comerciais são voltadas para os impactos negativos das mesmas na missão e nos objetivos fins das ONGs, mas que essas afirmações podem não ter comprovação sendo necessário “[...] uma análise mais aprofundada das estruturas, comportamento, filosofia e *performance* destas atividades”.

A partir do exposto o que se pode afirmar é que apesar da crescente adesão por parte das ONGs de estratégias comerciais como forma de inovar na maneira como obtêm seus recursos, pouco se sabe sobre as diferentes atividades implantadas, sendo muitas vezes desconhecidos aspectos como: os motivos que levaram a escolha da atividade, características, estrutura desenvolvida para permitir a execução dos procedimentos e processos envolvidos, impactos institucionais e financeiros e a efetividade na sustentabilidade financeira da organização.

2.2.1.1.3 Voluntariado

No Brasil, o trabalho voluntário vem crescendo, consideravelmente, devido a fatores como a conscientização e informação da população quanto à importância do bem-estar coletivo e a um maior incentivo por parte de empresas que aderiram ao conceito de responsabilidade social corporativa (ROTTA, 2009).

Nas ONGs, o nível de participação voluntária é significativo, sendo este um aspecto considerado fundamental à continuidade e independência desse tipo de organização. Não é à toa, que em países como os Estados Unidos as ONGs são chamadas de “organizações voluntárias” (FERNANDES, 2005; SALAMON, 2005).

Thibes (2009) coloca que por não fazerem parte de um setor que não se subjugam ao sistema produtivo-lucrativo e ao sistema governamental, as ONGs congregam pessoas que estão dispostas a colaborar, gratuitamente, com a resolução dos problemas sociais de seu entorno.

De acordo com Lima (2008) o indivíduo que desenvolve um trabalho voluntário tem retorno no nível profissional, social e pessoal. No nível profissional porque a cada dia as empresas valorizam estas atividades nos currículos de seus funcionários e no nível social e

peçoal, por representar o exercício da cidadania individual o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Segundo definição das Nações Unidas (ONU) “o voluntário é o jovem ou adulto que, devido a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividade, organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos” (COELHO, 2002, p. 69). Para Funcke *et al* (2007, p. 1) o voluntário pode ser definido como:

[...] a pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que o desafia e gratifica em prol da realização pessoal e sem nenhum tipo de contrapartida financeira. O trabalho voluntário é valorado em diversos projetos e pode ser considerado como contrapartida para um investimento direto. Apesar disso, a doação mais valiosa das pessoas que participam de projetos sociais sem obter remuneração é o seu tempo.

De acordo com Rotta (2009) o voluntário é caracterizado pelo desejo de aplicar seus conhecimentos e habilidades em benefício coletivo, pela participação em atividades que são importantes para a comunidade, pelo interesse em aprender novas habilidades que ajudem à outros, com o intuito de sentir que sua própria vida tem um objetivo, um significado.

Para Camargos (2008, p. 65), o voluntariado é um dos instrumentos mais importantes para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, pois permite que estas “[...] consigam manter a prestação de serviços, independente, do volume de arrecadação de recursos”. Segundo a autora:

Por serem espécies de serviços prestados sem qualquer remuneração ao trabalhador, ou seja, que dispensam boa parcela dos custos necessários à realização das atividades exercidas pela entidade tomadora, os trabalhos voluntário [...] se constituem como forma jurídica a serem largamente utilizados pelas entidades do terceiro setor no desempenho de suas tarefas de apoio ao Estado na busca pela melhoria das condições de vida da sociedade.

Rotta (2009) corrobora com o exposto, colocando que o trabalho voluntário para as ONGs é fundamental, por agregar conhecimentos técnicos de profissionais onerosos, que estas organizações não poderiam assumir como funcionários.

De acordo com Lima (2003) e Funcke, Pereira e Boas (2007) o trabalho voluntário presume a ausência de remuneração, significando para as ONGs “estrutura de recursos humanos sem custo”, mantendo, contudo, uma forma de realização comprometida com os mesmos princípios de produtividade que norteiam as organizações empresariais e governamentais.

Segundo Armani (2008, p. 104) “Mais do que dinheiro em si, a mobilização de trabalho voluntário para organizações usualmente carentes de profissionais em vários níveis de qualificação representa uma conquista significativa”.

Diante da importância do trabalho voluntário para o desenvolvimento da sustentabilidade das organizações sociais, Armani (2008, p. 49) coloca que este deve ser ampliado e diversificado e indica a comunicação institucional como um dos elementos fundamentais para o alcance deste objetivo.

Tornar-se visível, dar a conhecer as conquistas sociais do trabalho realizado e posicionar-se publicamente são condições fundamentais para que uma organização estabeleça interlocução e ganhe credibilidade perante diferentes setores sociais. Ao fazê-lo, ela descobre as virtudes políticas do maior envolvimento e da sinergia com a sociedade.

Segundo Interage (2008) a comunicação é um elemento potencializador das ações das ONGs. Por meio dela é possível despertar as pessoas e organizações para as causas e consequências dos problemas sociais, estimulando-as a mudar suas percepções sobre o mundo ao seu redor.

“O processo do despertar é normalmente seguido por uma sensação de incômodo e insatisfação que, por sua vez, gera a vontade de fazer algo para mudar a realidade desnuda. É nesse momento que temos a oportunidade de mobilizar pessoas e organizações” (INTERAGE, 2008, p. 11-12).

Para Nilo (2008, p. 77) a comunicação permite o acesso a informações e o compartilhamento de conhecimentos, proporcionando “[...] oportunidades sólidas para se construir uma visão crítica do mundo e estratégias coletivas para enfrentar os macro-temas estruturantes ao redor dos quais se articulam as causas sociais e as missões das ONGs”.

Quando uma ONG apresenta claramente à sociedade sua proposta de transformação da realidade e diferentes formas de participação em processos de mudança, é provável que pessoas e organizações respondam positivamente, envolvendo-se política e/ou financeiramente com a causa, missão e o trabalho dessa ONG (INTERAGE, 2008).

Segundo Armani (2008, p. 79) a comunicação fortalece nas organizações sociais aspectos como:

- a capacidade da organização se posicionar como ator político no espaço público, com opiniões próprias e análises próprias;
- a visibilidade da organização;

- a credibilidade, por meio da adequada prestação de contas sobre as fontes de receita, sobre sua aplicação e sobre os resultados do trabalho;
- a condição de fonte de referência da organização junto à mídia e formadores de opinião;
- a comunicação interna na organização, tornando-a mais funcional às estratégias de mobilização de recursos.

Waters (2007) indica, dentre as diversas possibilidades de comunicação a ser utilizada pelas organizações sem fins lucrativos, a digital. Segundo o autor a comunicação digital é uma das novas formas de comunicação que tem aumentado significativamente a capacidade destas organizações se comunicar com seus financiadores, reguladores, voluntários, beneficiários e públicos em geral.

Diversas ONGs tem adotado as tecnologias digitais como estratégia de comunicação por meio da qual captam voluntários e estabelecem uma interação constante com a sociedade (LOVEJOY e SAXTON, 2012).

Segundo Saxton e Guo (2011) através de um conteúdo direcionado estrategicamente em meio às diversas ferramentas comunicativas fornecidas pelas tecnológais digitais, as organizações sem fins lucrativos podem mobilizar colaboradores voluntários para suas atividades, construir parcerias significativas e promover uma maior confiança na sociedade.

Sobre a importância das tecnologias digitais para as interações sociais e para a abertura de novas possibilidades de compartilhamento e aprendizagem, Alcoverde (2006, p. 252; 254) expõe que:

As tecnologias digitais são potencializadoras para a instauração de interações sociais cada vez mais amplas e permitem, por meio das ferramentas de comunicação mediada por computador (*e-mail, chat, lista de discussão*), uma multiplicidade de dinâmicas [...]. As oportunidades de comunicação oferecidas pelas tecnologias digitais permitem novas possibilidades de interagir e de aprender com muitos outros, diferentes e singulares, que se somam, compartilham e co-existem na imensa diversidade que institui a sociedade em rede [...].

Estudos colocam que o uso de tecnologias digitais, como sites de redes sociais, gera de forma substancial para as ONGs maior capacidade de colaboração e interatividade (MACIAS, HILYARD e FREIMUTH, 2009; CAMERON; e WEBSTER, 2005; QUAN-HAASE, COTHREL e WELLMAN, 2005).

Sites de redes sociais como *facebook* e *twitter*, representam para as ONGs uma maior possibilidade de comunicação organizacional, sendo fundamentais, por juntamente com o benefício da interatividade, serem ferramentas de marketing forte, gratuito ou de baixo custo (BROWN, 2013; LOVEJOY e SAXTON, 2012).

Por meio da utilização das redes sociais, as organizações sem fins lucrativos conseguem potencializar seu poder de comunicação de forma a alcançar diversos grupos, entrar em contato com diferentes comunidades on-line e assim ser capaz de se conectar com um público maior (SOCIALF5, 2011).

Segundo Kitcher (2007) a maior interação com a sociedade proporcionada pelas redes sociais é essencial para as organizações sem fins lucrativos, porque muito raramente estas conseguem desenvolver suas atividades sem um grande círculo de doadores, voluntários, parceiros, entre outros.

De acordo com Brown (2013) as redes sociais tornam possíveis as organizações sem fins lucrativos promover campanhas, captar doadores e colaboradores, permite fazer com que sua história e andamento das atividades e ações desenvolvidas sejam conhecidos pelo público, permite o compartilhamento de fotos e vídeos organizações, entre outros.

No Brasil, a identificação das redes sociais mais acessadas e que podem constituir meios de potencialização da capacidade das ONGs em captar voluntários e divulgar suas ações, pode ser percebida através da pesquisa desenvolvida pela *Serasa Experian*, em 2012. Os resultados da pesquisa indicaram que quando se trata de redes sociais há a predominância de visitas ao *facebook*, ficando o *YouTube* em segundo lugar, como exposto na Tabela 4.

Tabela 4 - Dados sobre o acesso de brasileiros as redes sociais em 2012

	Rede Social	Participação
1	Facebook	73, 50%
2	YouTube	16, 34%
3	Badoo	1,20%
4	Google+	1,15%
5	Orkut	0,97%
6	Yahoo! Respostas	0,94%
7	Twitter	0,90%
8	Ask.fm	0,89%
9	Bate –Papo UOL	0,81%
10	LinkedIn	0,31%

Fonte: Serasa Experian (2013)

De acordo com a pesquisa o *facebook* foi o primeiro colocado no ranking de 2012. O *YouTube* se manteve em segundo lugar com 16,34% das visitas. Do terceiro lugar em diante, aparecem sete redes sociais com cerca de 1% das visitas cada uma: *Badoo*, *Google+*,

Orkut, Yahoo!, Twitter, Ask.fm e Bate-Papo UOL. O *LinkedIn* com 0,31% das visitas foi o menos acessado.

De acordo com Aguiar (2006) o interesse pelas redes sociais no Brasil, para os estudos acadêmicos, foi despertado em meio a pesquisas sobre novas formas associativas, movimentos sociais e ONGs, em meados da década de 1990. Este, resultante dos processos de redemocratização do país, globalização da economia e da discussão sobre desenvolvimento sustentável. Contudo, a produção bibliográfica nacional sobre o assunto, só tornou-se significativa a partir do ano 2000, resultante da disseminação da internet.

A definição fornecida por Aguiar (2006, p. 11-12) coloca as redes sociais como meios de interação e mudança, a nível individual, coletivo e/ou organizacional.

As redes sociais [...] mais do que estruturas de relações [...] são métodos de interações que sempre visam algum tipo de mudança concreta na vida do indivíduo, no coletivo e/ou na (s) organização (ões) envolvidas [...] são, antes de qualquer coisa, relações entre pessoas, estejam elas interagindo em causa própria, em defesa de outrem ou em nome de uma organização [...].

Existem três tipos de redes sociais, segundo Aguiar (2006, p. 14):

- Redes sociais informais – caracterizadas pelas interações de indivíduos em suas relações cotidianas – familiares, comunitárias, em círculos de amigos, trabalho, estudo, militância etc.
- Redes sociais organizacionais ou interorganizacionais – formada por participantes que atuam apenas institucionalmente.
- Redes sociais plurais – são formadas por indivíduos e atores sociais. Estas redes podem ser fomentadas por indivíduos ou grupos com poder de liderança, que articulam pessoas em torno de interesses, necessidades e/ou objetivos (estratégicos e táticos) comuns.

Independente do tipo de rede social que a organização sem fins lucrativos irá adotar, segundo a SocialF5 (2011), o fundamental é que estas não deixem de utilizá-las para a construção de uma melhor relação com o público e como meio gerador de uma conscientização em massa, que inspire pessoas a se engajarem na luta em combate aos problemas sociais.

Para Lovejoy e Saxton (2012) o advento das redes sociais como *facebook*, *YouTube*, *twitter*, entre outros, tornam as organizações sem fins lucrativos capazes de cumprir sua missão por meio da Web, engrenando uma forma mais ativa de diálogo e interação com a sociedade.

2.3 Empreendedorismo social

2.3.1 A prática de negócios em prol do social

Diante dos desafios impostos às organizações, envolvendo a necessidade de constante renovação e inovação de produtos e processos, surge o conceito de empreendedorismo que se fundamenta na busca por alternativas diferenciadas, por identificação de oportunidades e em uma postura visionária diante das adversidades.

O empreendedorismo pode ser visto sob diversas óticas. Dentre estas a mais conhecida é aquela que envolve a identificação de uma oportunidade e, posteriormente, a criação de um negócio para se capitalizar sobre ela (DORNELAS, 2008).

Essa ótica é denominada de empreendedorismo empresarial, tratando-se, de acordo com Melo Neto e Froes (2002, p. 6), de um processo onde “[...] os indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em empreendimentos e, portanto, reunindo capital trabalho e outros recursos à produção de bens e serviços”. Há então a produção de bens e serviços voltada para fins lucrativos, só que a atividade econômica geradora é diferenciada e/ou inovadora.

Uma corrente do empreendedorismo que ganhou destaque e visibilidade devido sua contribuição ao desenvolvimento social é o chamado empreendedorismo social. Ele se baseia na identificação de oportunidades com o intuito de fortalecer os mecanismos de enfrentamento da pobreza e da exclusão social (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Praszkie e Nowak (2012), há uma multiplicidade de definições de empreendedorismo social, sendo isto uma prova do crescente interesse pelo assunto. Para autores como Dancin, Dancin e Matear (2010) e Austin, Stevenson e Wei-Skillem (2012), o empreendedorismo social pode ser definido como uma abordagem que aplica princípios empresariais para resolver problemas sociais.

Segundo Mair (2011) ele envolve a adoção de estratégias comerciais por organizações sem fins lucrativos em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade financeira. Reis (1999) define o empreendedorismo social como a aplicação de práticas de negócios por organizações sem fins lucrativos com o intuito de permitir a operacionalidade financeira da instituição.

Anderson e Dees (2002, p. 192) situam o empreendedorismo social no âmbito das organizações sem fins lucrativos, expondo que “[...] O empreendedorismo social é sobre encontrar novas e melhores formas de criar e sustentar um valor social”.

De acordo com Peredo e McLean (2006) o empreendedorismo social, entre outros elementos, trata da superação de limites impostos pela escassez de recursos, por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades.

Frumkin (2005) e Fowler (2000) intitulam as organizações sem fins lucrativos que se utilizam do empreendedorismo social por meio da dedicação a atividades comerciais que geram fluxo de renda e aumentam sua sustentabilidade financeira de Organizações Empreendedoras sem Fins Lucrativos.

Para Frumkin (2005) o desenvolvimento do empreendedorismo social é, na verdade, uma das funções das organizações sem fins lucrativos que abrange o desenvolvimento de atividades empresariais, como um meio de alcançar seus objetivos sociais.

Bornstein e Davis (2010) indicam uma evolução do pensamento sobre o empreendedorismo social:

- Empreendedorismo Social 1.0: envolveu um esforço concentrado para sistematicamente identificar as pessoas com ideias inovadoras e modelos práticos de relevante impacto social; descrever sua função na sociedade e chamar a atenção para sua importância, além de desenvolver sistemas de apoio para ajudá-los a alcançar impacto social significativo;
- Empreendedorismo Social 2.0: envolveu o estudo da organização considerada excelente. Ele se baseou fortemente em pesquisas sobre estratégias de negócios, finanças e gestão preocupadas em contribuir com soluções sustentáveis para problemas sociais. Foi um período, onde muitas pessoas com experiência no setor empresarial se sentiram atraídas pelo campo e descobriram novos caminhos para aplicar seus talentos;
- Empreendedorismo Social 3.0 (hoje): não trata especificamente de ações providas de indivíduos ou de organizações, mas do conjunto dessas ações. Reconhece que os problemas combatidos pelo empreendedorismo social estão relacionados tanto a indivíduos, quanto a organizações que por meio de seus esforços, investimentos, ensino, elaboração de políticas, ideias e soluções iniciam uma mudança social.

O Empreendedorismo Social 3.0 tem como preocupação maior a construção de uma plataforma que permita que cada vez mais pessoas, pensem e se comportem como agentes de mudança, gerando ligações mais fortes entre as culturas de forma a facilitar o rápido compartilhamento de soluções a nível global (BORNSTEIN; DAVIS, 2010).

Quanto às iniciativas, diferenciação e elementos formadores do empreendedorismo social, Neves *et al* (2010, p. 114) coloca que:

O empreendedorismo social refere-se às iniciativas empreendedoras voltadas às causas sociais. [...] Baseia-se na cooperatividade, é centrado no desenvolvimento autônomo, autogestionário de cada pessoa, comunidade e nação. Evidencia a sustentabilidade, o respeito ao meio, apoia-se na dimensão indivíduo-grupo-coletividade-comunidade-sociedade e tem os membros da comunidade como os principais agentes ou sujeitos do desenvolvimento.

Melo Neto e Froes (2002) elencam também a coletividade como foco do empreendedorismo social, na busca por solucionar os problemas sociais e as necessidades da comunidade. Então ao contrário do empreendedorismo empresarial que tem como referência a lucratividade do negócio, o empreendedorismo social tem como sua medida de desempenho o impacto gerado por suas ações na sociedade como um todo, principalmente no tratamento das causas dos excluídos e marginalizados.

O empreendedorismo social é exposto por Mair e Marti (2006, p. 37) a partir de sua designação. Segundo os autores ele “[...] é destinado principalmente para estudar e explorar oportunidades de criação de valor social, estimulando a mudança social ou a satisfação das necessidades sociais”.

De acordo com Oliveira (2008, p. 169) o empreendedorismo social “[...] trata, antes de tudo, de uma ação inovadora voltada para o campo social”, podendo ser definido como:

Uma arte e uma ciência, um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto-organização social para o enfrentamento da pobreza, da exclusão social, do desenvolvimento humano, do empoderamento dos cidadãos, do capital social, com vistas ao desenvolvimento local integrado e sustentável (OLIVEIRA, 2008, p. 170).

O empreendedorismo social tem como foco o negócio social, a busca por criação de valores sociais através da inovação, em que os recursos financeiros oriundos da identificação de oportunidades muitas vezes originadas de uma visão decorrente das práticas empresariais são utilizados em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário (ASHOKA; MACKISEY, 2001).

Algumas características são peculiares aos indivíduos que se voltam ao empreendedorismo social. Segundo Dees (1998) esses indivíduos tem conhecimento das necessidades e dos valores do seu público-alvo, entendem suas dificuldades e expectativas e em busca de ajudá-los dedicam tempo, dinheiro ou conhecimento às suas causas.

Para Roper e Cheney (2005) o que diferencia os empreendedores sociais dos chamados empreendedores “regulares” é o comprometimento gerado pela motivação social independente de interesses por recompensas financeiras.

Segundo Oliveira (2008) os empreendedores sociais possuem características comuns como ideias inovadoras, à percepção de oportunidades e a posição de assumir riscos. A motivação de seus esforços é gerada, antes de tudo, pela visão do impacto do seu trabalho na melhoria na vida das pessoas. É destacado também, o sentido prático desses indivíduos, colocados como acostumados a resolver problemas concretos. Muitos desses empreendedores utilizam suas experiências organizacionais e empresariais em prol do objetivo social.

Quanto ao conceito e a prática do empreendedorismo social, pode-se indicar dois tipos de organização: a sustentadora e a interventora local. A organização sustentadora dentre suas diversas atuações pode agir recrutando, mantendo e capacitando o empreendedor social. Essa atuação pode se estender ainda a disseminação do conceito, através da colaboração e do estímulo ao desenvolvimento teórico desse tipo de empreendedorismo. A organização de intervenção local busca executar e aprimorar os conhecimentos técnicos que envolvem a gestão e a inovação no campo social (OLIVEIRA, 2008).

Dentre as organizações sustentadoras, Oliveira (2008) destaca a *Ashoka*, presente no Brasil e no exterior e a *Found Schwab*, na Suíça. Para a *Ashoka* americana, o empreendedorismo social envolve a criatividade na promoção de mudanças sociais e estas ocorrem com longo alcance em seus campos de atividade, pois os indivíduos fomentadores dessa prática são inovadores e possuem capacidade empreendedora.

O conceito de empreendedorismo social para a *Found Schwab* está baseado em um intercâmbio entre os indivíduos que se propõem a empreender socialmente e a própria sociedade. Para a fundação, o empreendedorismo social relaciona-se com a proposta de:

[...] criação de ideias uteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criar parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social (FOUND SCHWAB *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 86).

Segundo Dees (2008) os empreendedores sociais buscam explorar todos os tipos de recursos em prol do cumprimento de sua missão social, inclusive aqueles relacionados aos métodos comerciais da economia.

Para Johnson (2003) estes não veem a atividade lucrativa como um fim, mas como um meio de alcançar os objetivos sociais, pois o empreendimento social não vislumbra a lucratividade, mas seus objetivos só poderão ser cumpridos adequadamente se obtiver os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de sua missão.

A diversidade do empreendedorismo social tanto no discurso quanto no fenômeno é exposto no quadro abaixo. Mair (2011), alerta que apesar de todos esses fenômenos englobarem uma dimensão de impacto social, eles diferem substancialmente em relação aos atores, contextos e mecanismos em jogo e as teorias de mudança social.

Quadro 9 - As diversas abordagens atribuídas ao empreendedorismo social.

Fenômeno em estudo	Descrição	Autor- chave
Empreendedorismo Comunitário	A comunidade é o ator empresarial e beneficiário. Ex: Uma aldeia engajar-se no comércio justo do cultivo e venda do café.	(Peredo e Chrisman, 2006; Johannisson e Nilsson, 1989)
Agentes de Mudança Social	Indivíduos que alteram a percepção do público sobre questões sociais específicas. Os exemplos vão desde John Elkington, fundador da sustentabilidade, até Bono, do U2.	(Waddock e Post, 1991; Drayton, 2002)
Empreendedores Institucionais	Indivíduos ou organizações que atuam na modificação dos arranjos sociais e nos entraves institucionais que impedem o desenvolvimento.	(Mair e Martí, 2009; Martí e Mair, 2009)
Empreendimentos Sociais	Empreendimentos que oferecem um produto ou serviço que cria benefício social ou ambiental, como a produção e distribuição de garrafas de água biodegradáveis.	(Dorado, 2006; Sharir e Lerner, 2006)
Organizações Empreendedoras sem Fins Lucrativos	Organizações sem fins lucrativos que se dedicam a atividades comerciais para criar um fluxo de renda e aumentar a sustentabilidade financeira.	(Fowler, 2000; Frumkin, 2002)
Empresa Social	Formas organizacionais que seguem princípios de cooperativas.	(Borzaga e Defourny, 2001)
Inovação Social	Inovação entendida em sentido lato, incluindo processos e tecnologia para o bem estar.	(Alvord, Brown e Letts, 2004; Phills, Deiglmeier e Miller, 2008)

Fonte: Mair (2011, p. 18)

A pesquisa em questão tem como foco a abordagem do empreendedorismo social, que trata das organizações empreendedoras sem fins lucrativos, que desenvolvem atividades

comerciais e que buscam identificar no ambiente novas oportunidades de sustentar sua missão. O objeto de estudo, então, são as Organizações Não Governamentais (ONGs), que buscam desenvolver sua capacidade de identificação de oportunidades em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade econômica, permitindo assim a continuidade de suas ações.

2.3.1.1 Organizações empreendedoras sem fins lucrativos

O empreendedorismo social “[...] significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Isso também significa coisas diferentes para pessoas em lugares diferentes” e dentre seus significados e abordagens está a das “[...] organizações sem fins lucrativos que adotam estratégias comerciais [...]” (MAIR, 2011, p. 2).

Para Abdu e Johansson (2009, p.01) o empreendedorismo social é um fenômeno que trata do “[...] reconhecimento de desafios como oportunidades que podem ser exploradas de forma rentável e sustentável”.

De acordo com Dees e Battle (2006), nos EUA, duas escolas de pensamento independentes, quanto ao empreendedorismo social, surgiram e coexistiram:

- *Social Innovation School* (Escola de Inovação social): que se centra na criação de novos e melhores meios de combater os problemas sociais ou satisfazer as necessidades sociais, sendo a raiz desta escola, Bill Drayton e sua organização Ashoka criada em 1980 com o intuito de desenvolver pesquisas e apoiar indivíduos excepcionais, com ideias de mudança social.

Nesta escola, o indivíduo está no próprio núcleo de atenção, considerando o empreendedor social um ativista de mudança social, em linha com a tradição shumpeteriana.

- *Social Enterprise School* (Escola de Empreendimentos Sociais): que se concentra na geração de renda para a realização de uma missão social, tendo um interesse crescente por parte de organizações sem fins lucrativos, devido sua necessidade de novas fontes de financiamento.

Sobre a abordagem da *Social Enterprise School*, Bacq e Janssen (2011, p. 384) coloca que segundo ela, as organizações sem fins lucrativos desenvolvem uma dinâmica comercial [...] com o objetivo de financiar suas atividades sociais”. Como pode ser observado a seguir.

[...] não requer a ligação entre o fim social da organização e suas atividades [...] Para os partidários dessa escola de pensamento, o empreendedorismo social consiste na implementação, por organizações sem fins lucrativos, de dinâmica comercial desenvolvida com o objetivo de financiar suas atividades sociais. Em outras palavras, de acordo com esta abordagem, as atividades geradoras de lucros não devem necessariamente estar relacionada com a missão social da organização sem fins lucrativos [...].

A *Social Enterprise School* define as organizações de empreendedorismo social como [...] organizações sem fins lucrativos que estabelecem atividades geradoras de lucros, a fim de sobreviver financeiramente e tornar-se mais independente de doações e subvenções que recebe”. (BACQ; JANSSEN, 2011, p. 386).

De acordo com Bacq E Janssen (2011) dois principais elementos caracterizam uma organização de empreendedorismo social:

- (1) Um objetivo social, ou seja, a criação de valor social; e
- (2) Uma estratégia empreendedora, ou seja, a aplicação de conhecimentos e habilidades de negócios baseados no mercado por organizações sem fins lucrativos.

Segundo Abu-Saifam (2012) o empreendedorismo social envolve a entrega de um valor social aos menos privilegiados por meio de negócios financeiramente independentes, auto-suficientes ou sustentáveis.

Com isso, pode-se colocar que organizações, como as ONGs, que buscam desenvolver empreendimentos sociais que permitem a independência financeira de comunidades carentes, devam também buscar desenvolver sua própria sustentabilidade financeira por meio de negócios que tenham seus valores monetários direcionados à sua atuação social.

De acordo com Bacq e Janssen (2011) o empreendedorismo social:

- abrange organizações orientadas de forma empreendedora e que possuem, conseqüentemente, um fator cultural de inovação e abertura; e
- abrange organizações que buscam ser financeiramente independentes por meio do planejamento e execução de estratégias que gerem recursos, com o objetivo de entregar um valor social, enquanto se mantém auto-suficiente financeiramente.

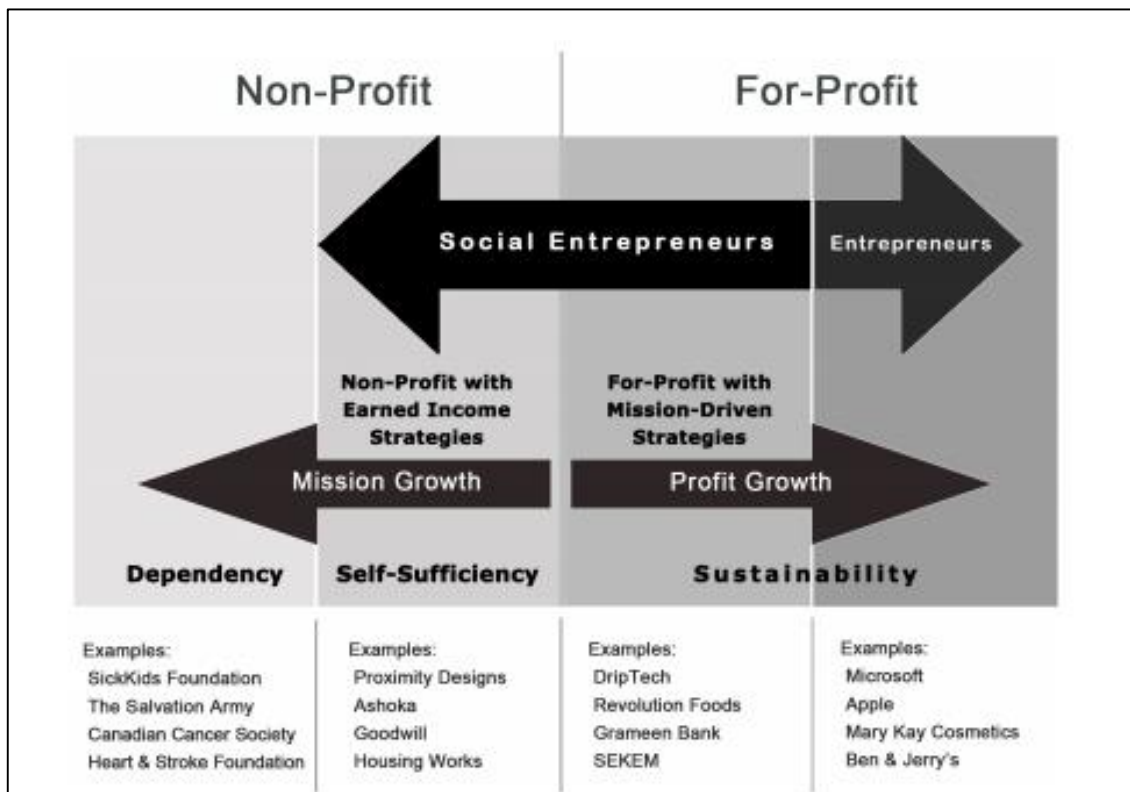
Uma organização sem fins lucrativos quando estabelece um empreendimento social, o faz somente para potencializar e melhorar sua entrega de valores sociais. O “[...] lucro gerado pelas atividades empresariais [...]” é revestido para a missão social “[...] havendo semelhanças com o empreendedorismo empresarial [...] em termos de processo

empreendedor, ou seja, reconhecimento de oportunidades, inovação, etc” (BACQ e JANSSEN, 2011, p. 379).

Na Figura 2, podem ser observados os limites das estratégias de negócios dentro do empreendedorismo social e algumas empresas que se encaixam em cada um deles. Abu-Saifam (2012, p. 26-27), por meio da figura expõe duas estratégias:

- Sem fins lucrativos: a realização de atividades sociais empreendedoras ocorrendo tanto no aspecto social, quanto no comercial. As receitas e lucros gerados são utilizados apenas para melhorar ainda mais a entrega de valores sociais.
- Com fins lucrativos: o negócio busca além de benefícios monetários, gerar algum valor social. A organização é financeiramente independente e seus fundadores e investidores podem se beneficiar dos ganhos monetários pessoal.

Figura 3 – O espectro de empreendedorismo ilustrando os limites do empreendedorismo social



Fonte: Abu-Saifam (2012, p. 26).

Quanto as estratégias de negócio adotadas por organizações sem fins lucrativos, Brouard (2006) coloca que a atenção principal destas é voltada ao seu papel social, e nada

impede que venham a aderir práticas empresariais, contanto que o lucro seja direcionado ao cumprimento de sua missão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como suporte a fundamentação teórica em duas dimensões: conteúdo e procedimentos. De acordo com Hart (2008, p. 5), a pesquisa “envolve entender o relacionamento entre teoria, desenho da pesquisa, habilidades práticas e traços particulares, base de conhecimento sobre o assunto e fundamentação metodológica”.

Em termos de conteúdo, a pesquisa teve como base o que foi discutido no capítulo dois, para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e para a determinação dos critérios para a amostragem teórica. Os procedimentos foram definidos com base nas recomendações indicadas em literatura específica de fundo metodológico e, em alguns momentos, derivados de questões empírico-teóricas apontadas por estudos sobre a temática do empreendedorismo social e sustentabilidade econômica em ONGs.

3.1 Abordagem de pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Esta é útil quando há a necessidade de se aprofundar mais em um assunto, quando o conhecimento e compreensão do fenômeno são insuficientes ou inexistentes, orientando o pesquisador para o alcance da descoberta (HAIR *et al*, 2005; MATTAR, 1999).

A pesquisa de abordagem qualitativa é indicada para o estudo de fenômenos que ainda estão sendo explorados, passam por constantes transformações ou que abrangem muitos elementos ou partes. Esta abordagem permite que o pesquisador seja provido do conhecimento profundo e detalhado necessário ao entendimento do contexto intrínseco ao objeto estudado (CRESWELL, 2007).

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve práticas materiais e interpretativas que permitem ao pesquisador, vislumbrar o mundo através de representações que podem ser obtidas por meio de materiais empíricos como entrevistas, conversas, gravações ou lembretes. Ocorrendo, assim, o entendimento e interpretação do fenômeno por meio dos significados que os indivíduos os conferem.

Por meio desta pesquisa, especialmente no que se refere à revisão de literatura, alguns aspectos relacionados ao fenômeno estudado são esclarecidos. Dentre eles, estão os expostos por Flick (2009) e Hart (2008) como indicados a uma revisão de literatura adequada. Alguns dos aspectos elucidados são:

- estado da arte do conhecimento sobre o assunto em particular e na área em geral;
- teorias usadas e discutidas na área;
- conceitos usados e discutidos sobre o assunto;
- discussões teóricas e metodológicas;
- questões de pesquisa em aberto a serem exploradas;
- principais publicações e autores a respeito do assunto;
- terminologia utilizada no estudo sobre o assunto;
- variáveis importantes sobre o assunto.

Dessa forma, o presente estudo colabora com o esclarecimento do papel do empreendedorismo social na sustentabilidade econômica das ONGs, por meio de uma análise qualitativa, feita a partir do levantamento bibliográfico e de dados, tendo as ONGs cearenses como fonte direta de dados.

3.2 Estratégia de pesquisa: justificativa e critérios de escolha dos estudos de caso

Em conformidade com a abordagem qualitativa, foi adotado o estudo de caso múltiplo como estratégia de pesquisa. Segundo Roesch (2006) como foco do estudo de caso pode-se ter um único caso ou uma variedade deles, voltados a grupos, organizações, eventos, países, regiões ou indivíduos.

No entanto, Yin (2010) defende que o estudo de caso múltiplo é preferível ao estudo de caso único, pois apresenta benefícios analíticos superiores, como a possibilidade de replicação direta, conclusões analíticas mais representativas e a oportunidade de se expor situações contrastantes.

O estudo de caso disponibiliza uma visão global do problema que está sendo estudado, tendo como principais características a busca por dados relevantes, de forma abrangente, profunda e exaustiva (GIL, 2002; YIN, 2005).

Segundo Yin (2005, p. 33), o estudo de caso é indicado como um método de investigação adequado, em situações onde a pesquisa tem o intuito de analisar a relação existente entre o fenômeno e seu contexto. O autor salienta ainda que:

[...] investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do

desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 33).

O estudo de caso é definido por Araújo *et al.* (2008, p.4), como uma metodologia “[...] de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores”. Para Ponte (2006, p. 2), esse método se “[...] debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico [...]”.

Um dos pontos característicos desse método de estudo é a profundidade. Há a busca por explorar uma situação ou fenômeno detalhadamente e a partir de vários ângulos, tanto que frequentemente, baseia-se no uso de diversas fontes de dados.

De acordo com Dias (2000), a principal vantagem desse método de pesquisa é permitir que o pesquisador tenha como foco um aspecto ou situação específica, lhe dando condições de identificar os diversos elementos envolvidos no contexto estudado.

Em um estudo de caso é necessário o estabelecimento de critérios operacionais, com o intuito de permitir a identificação dos candidatos mais qualificados para o estudo, em meio as diversas possibilidades encontradas (YIN, 2010). Segundo Draucker *et al* (2007) isto trata da chamada amostragem teórica utilizada para definir quais fontes de dados ou casos poderão fornecer maiores evidências empíricas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

A partir disto, foi estabelecido que participariam desta pesquisa ONGs cearenses, que tivessem implantado ou em processo de implantação nos últimos dois anos (2012-2014), de alguma atividade voltada para o desenvolvimento de sua sustentabilidade econômica, seja no âmbito não-monetário, não-mercantil ou mercantil.

Portanto, com base nestes critérios, foram selecionadas quatro ONGs cearenses: Instituto Atlântida, EDISCA, Instituto Palmas e Associação Acolher.

- **Instituto Atlântida:** com 12 anos de existência, desenvolve projetos ambientais sustentáveis em toda zona oceânica do Nordeste brasileiro. Os projetos envolvem atividades como a identificação de problemática ambiental, níveis de degradação, análise de todas as necessidades ambientais de degradação e recuperação/correção de agressões.

- **EDISCA:** com 22 anos de existência, promove o desenvolvimento humano de crianças e adolescentes de comunidades em situação de risco social por meio da arte (dança, teatro e artes plásticas). Suas ações se estendem às áreas de saúde, nutrição, psicologia e ao fortalecimento do ensino formal.
- **Instituto Palmas:** com 17 anos de existência, busca contribuir para a superação da pobreza urbana e rural, desenvolvendo produtos e serviços financeiros solidários, sob controle das comunidades, que assegure o desenvolvimento sustentável de baixa renda.
- **Associação Acolher:** com 7 anos de existência busca colaborar com a educação cívica e moral de crianças e adolescentes em condições de vulnerabilidade da região de Caucaia/CE, visando seu desenvolvimento integral em seus aspectos, físico, psicológico, espiritual, intelectual e social.

3.3 Coleta de dados

Ao desenvolver um estudo de caso o pesquisador necessita estabelecer procedimentos de coleta não rotineiros. É exigido que o pesquisador tenha uma interação contínua entre os assuntos teóricos estudados e os dados coletados. Tal fato leva a necessidade de flexibilidade do pesquisador, de forma que, se as circunstâncias permitirem, haja uma abertura para a perseguição de novas evidências inesperadas (YIN, 2010).

Segundo Yin (2010) o fato é que independente do que ocorra durante o processo de pesquisa, o planejamento dos procedimentos a serem executados quanto a lógica que une as proposições aos dados, deve ocorrer de forma detalhada, assim como os critérios de interpretação e análise.

Dentre as recomendações quanto à coleta de dados está a que se busque diferentes técnicas para levantar evidências (FISS, 2009). Sendo assim, serão coletados dados documentais e a partir de entrevistas.

Primeiramente, serão realizadas entrevistas presenciais em profundidade com base em roteiro semiestruturado (GODOI; MATTOS, 2006), derivado a partir do protocolo de estudo de caso (YIN, 2010). Por meio da entrevista, é possível realizar a averiguação de fatos, identificar planos de ação, motivos conscientes para opiniões, sistemas e condutas (DIEHL; TATIM, 2004).

A operacionalização da técnica de entrevistas iniciou-se com a preparação de um roteiro de questões baseadas nos objetos e temas definidos no desenho da pesquisa (GIBSON;

BROWN, 2009) e com base na literatura (FLICK, 2009). Os blocos de perguntas seguiram a seguinte estrutura:

- BLOCO 1 - Conhecendo a instituição: onde se buscou descrever um pouco da história da organização, sua missão, visão e valores, sua contribuição social e sua estrutura.
- BLOCO 2 – Mobilização de recursos: esta parte do roteiro foi dividido em três grandes subtópicos: captação de recursos, geração de recursos e voluntariado. A captação buscou identificar os diferentes meios utilizados pelas organizações para obter recursos junto a apoiadores governamentais, privados e individuais. Na geração buscou-se caracterizar as atividades comerciais desenvolvidas pelas ONGs e no voluntariado verificou-se como estas vêm captando colaboradores para suas atividades e ações.
- BLOCO 3 – Novas oportunidades de financiamento: buscou-se identificar e descrever os mais recentes meios desenvolvidos pelas ONGs para obtenção de recursos.

No momento da entrevista, as questões do roteiro foram reformuladas em uma ordem flexível e em consonância com o contexto e estrutura em que o diálogo se desenrolou (GIBSON; BROWN, 2009). De forma geral, foi dada preferência à realização da entrevista em profundidade com os gestores gerais das organizações de forma a captar os diferentes meios de obtenção de recursos implantados de forma habitual e inovadora.

Tinha-se inicialmente a pretensão de entrevistar também os gestores da área financeira, mas diante dos diversos empecilhos impostos as informações foram repassadas apenas pelos gestores gerais. Teria sido de grande valia a realização de entrevista com os gestores financeiros, pois estes poderiam fornecer dados mais concretos sobre as diversas atividades com retorno financeiro desenvolvido pelas organizações.

Os participantes das entrevistas foram os seguintes:

- Instituto Atlântida: Eduardo Franklin, presidente;
- EDISCA: Madeline Abreu, coordenadora social;
- Instituto Palmas: Asier Ansorena, coordenador de crédito e inovação;
- Associação Acolher: Francisco Aparecido, diretor e Márcia Silva, coordenadora geral.

A pesquisa de campo durou cerca de 3 meses tendo ocorrido no total 9 visitas as organizações. Foram gravadas, em média, 12 horas de gravação, sendo gasto em tempo de

transcrição, cerca de 16 horas. Foram trocados ainda diversos e-mail e feitas, excepcionalmente, 4 ligações para confirmação de eventuais informações.

Foram feitas ainda coleta de dados documentais conforme indicado por Martins e Theóphilo (2007). Preliminarmente, forão coletados dados publicados pelas ONGs, que direcionaram as questões e facilitaram a compreensão das ações que envolviam as ONGs. A seleção dos documentos foi baseada nos critérios sugeridos por Gibson e Brown (2009), indicados no Quadro 10.

Quadro 10 – Critérios de seleção dos documentos a serem utilizados como fonte de evidência empírica.

CRITÉRIO	ELEMENTOS
Autoria	- Produção por parte da própria organização ou de organização terceira; - Relacionamento institucional do(s) autor (es) com a organização; - Notoriedade do(s) autor (es).
Tempo	- Período em que o documento foi produzido.
Público	- Público a que foi direcionado o documento; - Diversidade ou homogeneidade do público a que foi produzido; - Repercussão do documento entre o público a que se destina.
Alteração	- Alterações ocorridas no documento e justificativas.

Fonte: Adaptado de Gibson e Brown (2009)

Durante as entrevistas, como meio complementar, foi requisitado o acesso a outros documentos não disponíveis publicamente, de forma a gerar um maior aprofundamento à investigação, mas foram fornecidos apenas documentos relacionados às atividades sociais realizadas. Quando solicitado documentos relacionados a financiamentos foi negado sendo alegada a necessidade de sigilo.

3.4 Tratamento e análise de dados

A análise de dados feita a partir da abordagem qualitativa envolve a explicação dos componentes que constituem um determinado tema, bem como a identificação de seus papéis, exame do relacionamento entre eles, sua avaliação ou mesmo descrição (GIBSON; BROWN, 2009).

A partir disso, finalizada a coleta de dados junto as ONGs, o material obtido a partir da aplicação da entrevista foi analisado segundo a proposta de Bardin (2011), utilizando-se a análise do conteúdo. Alguns pesquisadores dessa área de conhecimento definem a análise do conteúdo como “ uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva,

sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 2011, p. 20; COOPER, SCHINDLER, 2011, p. 424).

A escolha dessa abordagem para a análise dos dados nesta pesquisa, se justifica pelo fato de a análise de conteúdo ser uma técnica que segundo Bardin (2011) e Minayo (2002) possibilita a evidência de elementos que permitem inferir sobre outra realidade que não a da mensagem, permitindo assim a extrapolação da realidade, que no presente estudo é o papel do empreendedorismo social como impulsionador da sustentabilidade econômica em ONGs cearenses.

Segundo Mayring (2000) e Kohlbacher (2005) a análise do conteúdo é uma técnica caracterizada por:

- permitir a contextualização do objeto de estudo;
- apresentar procedimentos adequadamente estabelecidos;
- ser fundamentada na teoria;
- ter categorias como elemento norteador;
- guardar critérios de validade e confiabilidade; e
- por comparar diferentes fontes de evidências.

Algumas fases apresentadas por Bardin (2011) são caracterizadoras de uma boa análise de conteúdo e foram adotadas nesta pesquisa. Uma delas é a pré-análise, fase onde são desenvolvidas operações preparatórias para a análise propriamente dita. Engloba as inúmeras leituras flutuantes das entrevistas para organização e sistematização das primeiras ideias, de forma que gere a identificação dos principais indicadores.

A outra fase é a exploração do material ou codificação que envolve a transformação sistemática dos dados brutos em unidades que caracterizam o conteúdo. Bardin (2011) coloca que a análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ da comunicação, com um significado para o objetivo analítico.

Após estas fases foram analisadas e interpretadas as questões respondidas nas entrevistas, isto de forma individual, buscando as unidades de significados e em seguida agrupadas de acordo com os temas que emergiram. Essa análise serviu para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, bem como do material discursivo, auxiliando a reinterpretação das mensagens para o alcance da compreensão de significados para além da leitura do senso comum (MINAYO, 2002).

4 ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA EM QUATRO ONGs.

Neste capítulo se fará uma exposição das práticas que compõem os critérios não mercantil e não monetário de sustentabilidade econômica das ONGs cearenses, buscando identificar ações inovadoras, bem como do critério mercantil por meio da descrição detalhada das atividades comerciais desenvolvidas. Será ainda relatado como estas organizações têm reconhecido e explorado novas oportunidades de obtenção de recursos em prol da manutenção de sua missão social.

4.1 INSTITUTO ATLÂNTIDA

4.1.1 Apresentação do Instituto Atlântida

O Instituto Atlântida é uma organização não governamental sem fins lucrativos que desenvolve projetos ambientais sustentáveis e mergulho racional. Tem como foco o desenvolvimento de atividades que identifique a problemática ambiental, os níveis de degradação, além de realizar análises que indiquem as necessidades ambientais de recuperação/ correção de agressões.

Dentre seus beneficiários diretos estão os pescadores, famílias ribeirinhas e pequenos produtores agrícolas, pois por meio do auxílio à preservação ambiental marinha, a organização leva sustentabilidade a estes que dependem de seus recursos naturais para sobreviver.

A organização tem como missão: *“Oferecer soluções em pesquisas marinhas, desenvolvimento do mergulho autônomo e de esportes náuticos com satisfação, segurança dos clientes e colaboradores, visando sempre apreciar as belezas naturais, sem com isso degradar o meio-ambiente”*.

A ONG foi fundada em 2001, a partir da vontade de um grupo de jovens de vários estados brasileiros que buscavam diminuir a degradação ambiental oceânica. Os recursos financeiros necessários para iniciar o desenvolvimento do projeto, foram doados pelos próprios jovens, tendo como principais dificuldades nesta fase, a grande burocracia que cerca a abertura de uma organização sem fins lucrativos e a falta de interesse e apoio político ao projeto, pois o mesmo atinga, fortemente, os interesses de grandes empresários locais, alheios

aos prejuízos da pesca não planejada, ao excessivo desenvolvimento e ocupação costeira e ao turismo desordenado.

Dentre os diversos trabalhos de destaque desenvolvido pela ONG está o levantamento de naufrágios históricos do Ceará, desde os registrados do ano de 1700, ainda do período das Capitânicas Hereditárias. Antes da pesquisa haviam registrados nos documentos da Marinha Brasileira, apenas 20 naufrágios e a ONG encontrou mais 58.

Este trabalho de arqueologia subaquática despertou o interesse da Universidade do Porto, em Portugal, que em 2014 estabeleceu parceria com a ONG e iniciará o envio de alunos para colaborar com as pesquisas.

O trabalho ambiental desenvolvido pela ONG é caracterizado pela necessidade de constantes volumes financeiros, pois seu trabalho de preservação marinha requer diversos itens operacionais onerosos como embarcação, mergulhadores, equipamentos de mergulho, equipamentos de filmagem subaquática, equipamento de retirada de resíduo, equipamento de análise de solo submerso, entre outros.

Para executar uma única saída de fiscalização, a ONG gasta em média R\$ 7.000 mil como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Custo operacional de cada saída ao mar – Instituto Atlântida

Elementos Básicos	R\$
- Óleo	2.850,00
- Diária do mergulhador	3.000,00
- Rancho	300,00
- Taxa de utilização da área	150,00
- Cilindros	500,00
- Valor de depreciação de cada equipamento	350,00
TOTAL	7.150,00

Fonte: Presidente da ONG em entrevista.

Diante disso, a necessidade financeira mensal da organização se aproxima dos R\$ 40.000 mil, nos seis primeiros meses do ano. Isto ocorre porque somente nesse período é possível desenvolver plenamente o trabalho ambiental da ONG, nos meses posteriores, devido às más condições climáticas do Nordeste brasileiro, somente atividades específicas podem ser realizadas.

A ONG tem como principais parceiros financeiros das atividades, a população local interessada em auxiliar os projetos ambientais e as empresas Atlântida Serviços

Marítimos e a Propeller Fornecimentos Navais, criadas pelos próprios gestores da ONG com o intuito de manter financeiramente a organização.

4.1.1.1 Contribuição social

A ONG desenvolve diversos trabalhos e projetos em prol da biodiversidade marinha e costeira no litoral Norte e Nordeste do Brasil. Dentre eles estão:

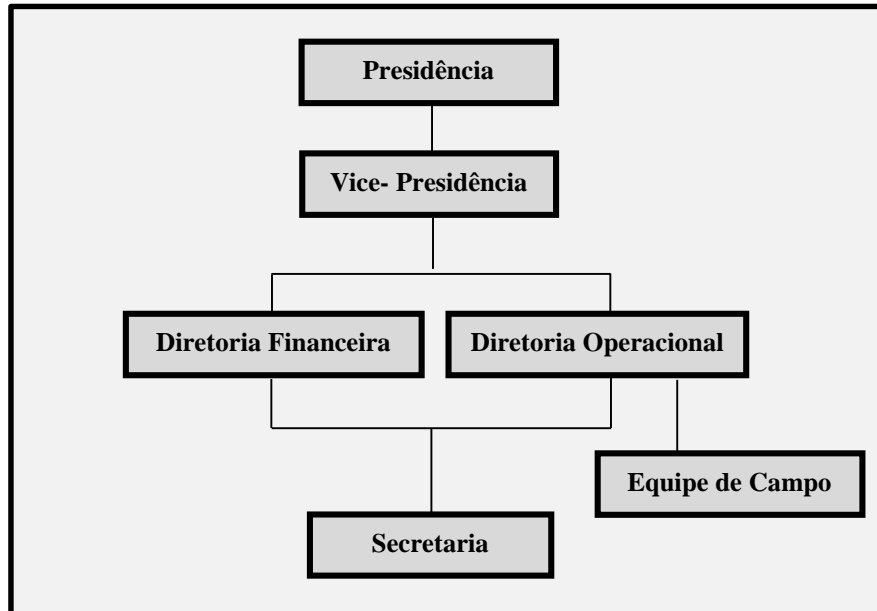
- Educação Ambiental (geral): mini-cursos gratuitos, com certificado, voltados a universidades e escolas públicas e privadas, sobre temas que envolvem desde mergulho científico à gestão de projetos ambientais sustentáveis. Normalmente, estes cursos custam no mercado entre R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00. Quanto às escolas, há preferência pelas públicas, devido a maior dificuldade de acesso a informação. Para este público ocorre uma programação diferenciada, após o curso, há um dia de limpeza de praia. O lixo recolhido passa por uma triagem, o que é reciclável é doado para alguma associação de bairro e o restante é entregue a prefeitura.
- Cursos e palestras para mergulhadores: uma vez por mês ocorre um curso de conscientização ambiental voltada para mergulhadores de turismo e uma vez por ano uma palestra com um dos melhores especialistas em imagens subaquáticas do Brasil, Ary Amarante, a preço de custo. Na palestra os mergulhadores recebem orientações quanto à fotografia subaquática e a importância de expor as imagens marinhas ao público como forma de chamar atenção à preservação ambiental oceânica.
- Projetos voltados para a sustentabilidade de famílias costeiras: o objetivo é trabalhar em comunidades cuja principal fonte de renda seja a pesca, capacitando seus moradores de forma a gerar sustentabilidade ambiental, econômica e social local.

4.1.1.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da ONG é linear, sendo delimitadas claramente as responsabilidades e funções de cada nível de influência. No nível estratégico se encontram a presidência e a vice-presidência, sob as quais estão subordinadas as diretorias financeira e operacional. Diretamente ligada à diretoria operacional está a equipe de campo e existe ainda

o setor de secretaria ligado diretamente as diretorias, mas que auxilia todas os demais setores, como pode ser observado no organograma exposto na Figura 3.

Figura 3 - Organograma Instituto Atlântida



Fonte: Presidente da ONG em entrevista.

As responsabilidades de cada função são expostas a seguir:

- Presidência: é responsável pela organização geral da ONG, envolvendo tanto o planejamento dos projetos ambientais como de todas as atividades geradoras de recursos próprios.
- Vice-presidência: sua principal responsabilidade é atuar no acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas pela ONG.
- Diretoria financeira: responsável pela gestão dos recursos da ONG, envolvendo a decisão de como e onde os recursos financeiros necessários a manutenção da ONG vão ser obtidos.
- Diretoria operacional: é responsável por gerir todas as operações da ONG ligadas ao mergulho, envolvendo a seleção de pessoal, por projeto, e equipamentos e acessórios necessários à execução dos mesmos.
- Equipe de campo: composta por técnicos que executam, diretamente, as atividades da ONG. Todos os seus componentes são certificados como mergulhadores profissionais.
- Secretaria: responsável por auxiliar administrativamente todas as áreas, organizar e acompanhar os processos documentais da ONG, bem como

verificar e retornar as solicitações de comunicação interna e externa (a ONG recebe cerca de 250 e-mail por dia).

4.1.2 Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade econômica do Instituto Atlântida

4.1.2.1 Critério não mercantil

A ONG, no momento, não recebe nenhum tipo de recurso público. Foi alegada uma grande dificuldade quanto à obtenção desse tipo de recurso quando se trata de projetos ligados à preservação ambiental marinha. O principal motivo exposto pela ONG quanto essa dificuldade é o fato destes atingirem diretamente os interesses de grandes empresários cearenses.

Um fato que chamou a atenção quanto à relação da ONG com o Governo do Estado do Ceará trata de uma parceria envolvendo o Parque Estadual Marinho da Pedra da Risca do Meio. Esta é a única Unidade de Conservação Marinha do Estado do Ceará, com uma área de 33,20 km² distante a 10 milhas náuticas (aproximadamente 18,5 km) do Porto do Mucuripe, em Fortaleza, na direção 60° NE (sessenta graus nordeste).

A ONG, sede para procedimentos de fiscalização, a embarcação, os equipamentos de mergulho, equipe, mergulhadores, combustível, material de imagem subaquática e não recebem nada em troca. Nenhum tipo de ajuda de custo. Na verdade doam para o Estado, ao invés de receber.

[...] o que ocorre na verdade é uma doação da ONG ao Governo do Estado. Até o lanche dos funcionários é fornecido pela organização. A alegação é a de que não há verba. Por que fazemos isso? Porque nosso interesse maior é em manter o parque da forma como está, o mais preservado possível [...] (Eduardo Franklin, informação verbal).

Mesmo diante das diversas dificuldades de aprovação de projetos, a ONG busca sempre estar participando de editais. A apresentação dos projetos ocorre por demanda induzida, os recursos são disponibilizados para a apresentação de projetos específicos mediante seleção pública.

Atualmente, a organização concorre a duas licitações:

- SEMACE (Superintendência Estadual do Meio Ambiente): para desenvolvimento de projeto ligado ao Parque Estadual Marinho da Pedra da Risca

do Meio. No Brasil, a equipe de mergulhadores que mais conhecem o parque faz parte da equipe da ONG;

- Governo do Estado do Maranhão: envolve um projeto ambiental, social e histórico, no chamado Parcel Manoel Luís, considerado o maior cemitério de naufrágios do mundo. Há naufrágios da época do Império. O objetivo é desenvolver um plano de pesca produtiva artesanal, de preservação das espécies em extinção e identificar e registrar os naufrágios ainda desconhecidos. Acredita-se ter ocorrido no local e em suas proximidades cerca de 500 naufrágios, mas apenas 200 foram identificados.

A ONG busca recursos também junto a empresas privadas, mas isto não ocorre de maneira intensa. Segundo o presidente da ONG, na verdade, este meio de captação de recursos ocorre de maneira muito pontual e normalmente quando algum apoiador individual da ONG indica a possibilidade de fornecimento de recursos financeiros direcionados a organizações do Terceiro Setor ligados as organizações das quais fazem parte.

Atualmente, a ONG se encontra envolvida (ainda em processo) em apenas um projeto junto a empresas privadas. O projeto está ligado à Fundação Boticário. Se aprovada, para 24 operações de mergulho da ONG serão fornecidos R\$ 150.000 mil para serem investidos em equipamentos operacionais, em contrapartida a organização deverá fornecer em prol do desenvolvimento do projeto o mesmo valor financeiro. Este já se encontra, comprovadamente, em caixa.

Dentre os motivos de se buscar, de forma mínima, recursos junto aos empresários é alegado que:

[...] a constante dificuldade quanto à compreensão e valorização de nossa missão, havendo uma preferência local das empresas em contribuir mais com instituições que estão envolvidas com problemas considerados mais “visíveis” cotidianamente, como crianças e adolescentes de rua. (Eduardo Franklin, informação verbal).

Quanto à busca por recursos financeiros junto a apoiadores individuais, a ONG não obteve muito êxito em suas tentativas. Dentre estas foram destacadas a criação de um Clube do Mergulhador e um Grupo de Gestão Participativa.

O Clube do Mergulhador teve início em 2010, pagava-se uma mensalidade de R\$ 150,00 (R\$ 50,00 seria para manutenção do Parque Estadual Marinho e R\$ 100,00 para manutenção da ONG). Atualmente, Fortaleza tem cerca de 11.000 mergulhadores formados e destes, 4.632 são ativos, ou seja, mergulham pelo menos uma vez por mês.

O associado teria direito a uma saída de mergulho por mês e a cursos de mergulho com certificado emitidos pelo instituto (*workshop, curso de fotografia, identificação de espécies, etc.*). É interessante ressaltar que apenas uma saída de mergulho custa R\$ 300,00.

Inicialmente, se fechou com 360 associados, as pessoas pagaram até o mês de Julho, o último mês que se pode mergulhar devido às condições climáticas do Nordeste. “Os associados não perceberam que a ajuda deveria ser continuada e que o foco não deveria ser os benefícios individuais adquiridos, mas a sustentabilidade financeira dos projetos desenvolvidos pela ONG”. (Eduardo Franklin).

A questão maior envolvida é que justamente depois desse período há uma intensificação do trabalho da ONG, pois há a diminuição do turismo e muitos pescadores aproveitam para burlar a lei ambiental, por não haver mais uma maior inibição devido a grande movimentação de turistas e visitantes no parque.

O Grupo de Gestão Participativa foi implementado em 2013. Tentou-se formar um grupo de auxílio financeiro para o desenvolvimento de novos projetos. Os componentes desse grupo seriam, ao mesmo tempo, colaboradores financeiros e gestores dos recursos. Conseguiu-se reunir cerca de 1.300 pessoas interessadas por meio do *facebook*.

No início a pessoa contribuiria com R\$10,00, valor simbólico, na tentativa de começar a criar um fundo para as operações de limpeza e preservação marinha e como um movimento de investimento para preservação do Parque Estadual Marinho. As pessoas não entenderam a proposta e queriam, na verdade, se utilizar dos serviços de mergulho oferecidos pela ONG.

4.1.2.2 Critério não monetário

O trabalho voluntário na ONG é predominante. A organização conta com 10 colaboradores diretos e 70 indiretos. Todos são voluntários que recebem apenas uma ajuda de custo de acordo com o projeto ao qual são inseridos. As principais áreas de formação do grupo são: biologia, veterinária, zootecnia e engenharia de pesca.

A família Atlântida é a junção de vários integrantes, composta de idealizadores, mergulhadores, amigos e, com certeza, de um grande coração com o propósito sublime de buscar, dentre outros objetivos, garantir o sorriso no rosto de crianças e familiares que buscam seu sustento no mar, tendo assim a certeza de estar contribuindo para a preservação ambiental marinha e costeira. (Eduardo Franklin, informação verbal).

O principal meio de comunicação da ONG e de captação de voluntários é o *facebook*. Nele é exposta a necessidade de voluntários para execução de atividades da organização e a solicitação de envio de currículo. Até 2012, não havia nenhuma ação direcionada a captar voluntários, contava-se apenas com a colaboração de ex-alunos dos cursos de mergulho e com suas redes de relacionamento.

Na página estão adicionadas cerca de 4.000 pessoas. Em 2013, quando foi feita uma chamada quanto à necessidade de mergulhadores profissionais para fazer um estudo ambiental no Parque Estadual Marinho da Pedra da Risca do Meio foram enviados 12.600 currículos.

A quantidade de pessoas alcançadas por meio desse tipo de rede social é tão grande, que a ONG tem dificuldade de fazer a seleção de currículos, sendo muitas vezes utilizado para selecionar o pessoal, o critério ligado à localização. Verifica-se onde o voluntário reside e sua maior proximidade do local onde o projeto vai ser desenvolvido.

4.1.2.3 Critério monetário

“[...] sem a geração de recursos próprios a ONG não poderia se manter”.

Presidente do Instituto Atlântida, Eduardo Franklin.

A ONG tem como principal fonte de financiamento, a geração de recursos próprios, ocorrendo por meio da prestação de serviços de mergulho turístico (saídas de mergulho e batismo de mergulhadores), cursos de mergulho e pesquisas ambientais.

São os serviços prestados que geram os recursos necessários ao dia-a-dia da ONG. O diferencial do nosso serviço, além da busca pela preservação ambiental, é o desenvolvimento da capacitação de jovens estudantes junto ao Labomar – Instituto de Ciências do Mar – UFC, envolvendo áreas de biologia, engenharia de pesca, engenharia ambiental e afins. (Eduardo Franklin, informação verbal).

A ideia de desenvolver essas atividades surgiu a partir da percepção de que havia uma carência em Fortaleza, de serviços envolvendo mergulhos voltados à preservação ambiental do Ceará. A intenção ligada à prestação desse tipo de serviço é mostrar à sociedade as necessidades ambientais marinhas do Estado.

Outro fator preponderante para a escolha das atividades foi o fato delas estarem diretamente ligadas à missão da ONG. Tanto os equipamentos como a capacitação do pessoal,

necessários ao desenvolvimento das atividades, são os mesmos demandados para a realização dos projetos e ações de preservação ambiental da organização.

Queremos suprir a necessidade turística ligada ao mergulho, mas sem perder o foco de nossa missão que é a preservação. O que chama a atenção em nosso curso de mergulho é o fato dele não se limitar apenas ao aspecto comercial. O curso colabora com nossa missão de três formas: conscientiza as pessoas quanto à importância da preservação ambiental marítima, tornando-as multiplicadores; as capacita a desenvolver, juntamente conosco, o trabalho de preservação (inclusive várias pessoas no final do curso tornaram-se voluntários da ONG) e gera recursos financeiros para manter o projeto funcionando. (Eduardo Franklin, informação verbal).

Deve-se atentar para a característica peculiar à prestação de serviço da ONG. Os serviços supracitados só podem ser desenvolvidos entre os meses de janeiro a julho, pois como já citado anteriormente, somente nesse período é possível mergulhar devido às condições climáticas do Nordeste. Serão expostos, primeiramente, os serviços prestados no primeiro semestre do ano.

O serviço de mergulho turístico é composto pelas saídas de mergulho e batismos de mergulhadores. Os principais meios de divulgação dos serviços é o facebook e a exposição em alguns pontos de venda na Avenida Beira-Mar, próximo a sede da ONG.

As saídas de mergulho são voltadas para mergulhadores já certificados, o valor do serviço é de R\$ 300,00 e o cliente tem direito a dois mergulhos, contanto que seja com outro mergulhador certificado.

O preço do serviço está abaixo do valor de mercado, sendo normalmente cobrado entre R\$ 350,00 a R\$ 600,00, dependendo da região. Está incluso no serviço equipamento completo, embarcação, instrutor e lanche. Para a execução desse serviço a ONG tem que fornecer pelo menos três mergulhadores profissionais.

Os batismos de mergulhadores são voltados para aqueles que não têm curso de mergulho, que desejam simplesmente conhecer a prática do mergulho. O valor do serviço é de R\$ 300,00, tendo direito a apenas um mergulho. O cliente também receberá 30 minutos de instruções básicas e fará um treinamento na piscina, um dia antes do mergulho, para se adaptar aos equipamentos.

Para a execução deste serviço é necessário um instrutor para cada aluno, como a embarcação pode levar o máximo de 12 pessoas, normalmente o grupo é composto por seis mergulhadores iniciantes e seis mergulhadores profissionais.

O curso de mergulho é um dos serviços mais antigos desenvolvidos pela ONG, funciona desde sua abertura em 2001, o objetivo é ensinar os conceitos básicos de iniciação

ao mergulho autônomo, habilitando o aluno a mergulhar até 18 metros de profundidade. O curso oferecido pela ONG já formou 3.850 mergulhadores em Fortaleza.

O curso é acompanhado por três mergulhadores profissionais. O valor do curso é de R\$ 400,00, sendo cobrado pelo mercado em torno de R\$ 600,00. O total de horas do curso é de 20 h/a: 8 horas de aula teórica, 8 horas de aulas práticas na piscina e 4 horas de mergulho no mar. Ao final, o aluno recebe a Carteira de Mergulho Internacional pela Confederação Nacional de Mergulho.

A pesquisa ambiental é um serviço que envolve uma diversidade de atividades como:

- Georreferenciamento: envolvendo levantamento de dados, cálculos, análises documentais e projetos de preservação marinha;
- Batimetria sísmica: levantamento de mar, rios, lagos, reservatórios, barragens, lagoas, entre outros. Busca-se medir a profundidade, mapear o leito, detectar erosão submersa, fazer estudo e acompanhamento de drenagem, calcular volumes, etc.
- Sedimentologia: envolve o estudo da relação água-sedimento e outros aspectos geológicos.
- Estudos de animais de caça;
- Estudos de animais em extinção.

Todo material utilizado na prestação de serviço, bem como aquele necessário a sua manutenção são financiados pelos recursos gerados pelo serviço ou pelas empresas mantenedoras da ONG (Atlântida Serviços Marítimos e Propeller Fornecimentos Navais).

A colaboração financeira da geração de recursos próprios para a manutenção da ONG gira em torno de 60% durante o primeiro semestre do ano. Diante de sua importância para a organização foi relatado que:

No caso do Instituto Atlântida se não desenvolvêssemos alguma atividade para a geração de recursos próprios seríamos absolvidos pelo mercado e conseqüentemente não teríamos condições de manter o projeto e os trabalhos de campo (Eduardo Franklin, informação verbal).

As atividades geradoras de recursos da ONG, no segundo semestre são:

- **Mergulho em açudes** - não pode ocorrer mergulho no mar, mas se pode mergulhar em açudes, como o açude Castanhão. Ocorrem cerca de 25 a 30 operações de mergulho por mês, no 2º semestre. O valor do serviço é mais barato,

pois as pessoas tem que se deslocar até o local, diminuindo o custo do serviço. No mar tem que se navegar cerca de 2 horas com a embarcação, para o açude, basta um barco pequeno que se chega ao ponto de mergulho em 10 minutos.

- **Jericoacoara** – representa recurso direto para a ONG, um dos grandes retornos financeiros no 2º semestre. Os custos do mergulho envolvem apenas estadia, alimentação e transporte, não há embarcação, o mergulho é realizado na Lagoa do Paraíso.
- **Viagens Internacionais** – são pacotes para o Caribe. Formam-se grupos que pagam em média 2.500 dólares e tem direito por 7 dias a passagem aérea ida e volta, hospedagem em resort, com café-da-manhã, transporte livre para as diversas atrações da ilha e mergulho ilimitado. A ONG representa uma agência de viagens, o recurso direcionado para a organização é de 10% do valor pago por pessoa, no ato do fechamento do contrato. A agência fornece 2 viagens gratuitas para os colaboradores da ONG para acompanhamento do grupo . Durante o ano ocorrem cerca de 6 viagens.
- **Pesca Oceânica** – é um serviço de pesca esportiva. É formado um grupo de até 12 pessoas, incluso embarcação, tripulação e um pescador e biólogo profissional. Há um treinamento ambiental antes da saída, se fala sobre as espécies que podem ser encontradas no local e sobre aquelas que devem ser devolvidas devido ao tamanho ou grau de extinção. Há ainda a documentação durante a pesca das espécies encontradas. É estabelecido o máximo de 10kg de peixe por pessoa. A pessoa tem direito a comprar apenas uma pescaria por mês, para evitar comercialização ou pesca desnecessária para o consumo. Se ultrapassar os 10 kg, a pessoa deve doar para outra pessoa que conseguiu menos ou doar para pessoas carentes.

Como diminuí as operações de mergulho no mar, o custo fixo da ONG cai para R\$ 8.000 mil por mês. Como se desenvolve pesquisas há sempre algum organismo vivo em laboratório, então há sempre o custo de manutenção de oxigênio, entre outros.

Dentre os aspectos positivos, das atividades geradoras de recursos próprios, foram citados:

- **Desenvolvimento sustentável de projetos ambientais marinhos:** criam projetos ambientais com necessidades reais e que possibilitam a manutenção dos mesmos com os recursos conquistados na própria exploração;

- **Estímulo ao mergulho autônomo:** gera a aproximação da sociedade com as diferentes regiões submersas, passando esta a vivenciar um pouco das maravilhas da biodiversidade marinha e conseqüentemente, a atentar para a necessidade de cuidado.
- **Auxílio sócio econômico às famílias ribeirinhas e de pescadores:** através de capacitações profissionais para melhorar na renda familiar;
- **Auxílio fiscalizatório aos órgãos ambientais nas unidades de conservação:** fato este que ocorre devido a permanência diária de equipe nas unidades inibindo as ações predatórias.

Dentre os aspectos negativos foram citados:

- **Falta de incentivo político:** devido à atuação em áreas conflitantes com os interesses políticos há dificuldade de recebimento de recursos e na maioria dos casos na execução de projetos;

Devido a fatores ligados a política, todos os projetos ambientais são avaliados por uma bancada de interesses que podem analisá-los de forma positiva ou negativa, dependendo do que está em jogo. Isto, conseqüentemente, faz com que projetos sejam aprovados ou não, independentes da necessidade de repasse de recursos ou destes serem fornecidos pela própria ONG (Eduardo Franklin, informação verbal).

- **Falta de interesse social:** devido ao pequeno público de mergulho como esporte, a sociedade não tem conhecimento das necessidades marinhas e acabam descartando resíduos sólidos e efluentes no mar dificultando os trabalhos de campo;

O Ceará não é um estado com uma cultura voltada para o mar, apesar de ter por limites o Oceano Atlântico, não há incentivos de aproximação social aos esportes náuticos, problemas sociais de famílias ribeirinhas ou necessidades ambientais marinhas. (Eduardo Franklin, informação verbal).

- **Concorrência desleal:** a equipe em sua maioria é composta por pessoas de outros estados e não tem muitos contatos no CE, o que faz com que tenham desvantagens em relação a influências políticas.
- **Clima do Estado do Ceará:** para se conseguir realizar qualquer operação no mar, se tem apenas os seis primeiros meses do ano, pois após esse período há a ocorrência de fortes ventos que impossibilita a navegação e o mergulho, prejudicando assim projetos e pesquisas.

4.1.2.4 Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento

4.1.2.4.1 Criação de empresas mantenedoras

Para colaborar com a manutenção financeira do Instituto Atlântida foram criadas duas empresas: a **Atlântida Serviços Marítimos** (2013) e a **Propeller Fornecedores Navais** (2012).

Elas assumiram a ONG, financeiramente, de forma que pudesse se manter caminhando, evitando que fechássemos as portas. Apareceu uma demanda de serviços que a ONG não podia prestar, por ser sem fins lucrativos [...] aproveitamos a oportunidade de negócio, abrimos as empresas e parte dos recursos é destinado a manter o Instituto Atlântida (Eduardo Franklin, informação verbal).

A Atlântida Serviços Marítimos oferece serviços de mergulho profissional e manutenções subaquáticas em navios e plataformas de petróleo. Os recursos necessários para a abertura da empresa foram originados do retorno de uma contratação feita por uma grande empresa petrolífera, que resultou na compra de equipamentos e início das operações.

Uma das instituições mais recentes a contratar a empresa foi o Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente do Estado do Ceará (CONPAM) que busca capacitar fiscais da Secretaria do Meio Ambiente do Ceará (SEMACE) ao mergulho, com o intuito de fiscalizar a área submarina do Parque Estadual Marinho da Pedra da Risca do Meio.

Quanto aos serviços de manutenção subaquáticas oferecidos pela empresa estão:

- detecção de vazamento;
- busca e recuperação de equipamentos em tanques alagados;
- manutenção de difusores submersos;
- manutenção de linha de ar submerso com tanque alagado;
- inspeção estrutural;
- coleta de amostra de lodo em profundidade, entre outros.

A equipe de trabalho é composta por oito mergulhadores profissionais, especializados e credenciados a desenvolver os serviços oferecidos pela empresa. Todos estão envolvidos nos fornecimentos de serviço. Há um revezamento entre eles.

Dois diretores são responsáveis pela organização e controle dos serviços, um voltado para os mergulhos profissionais e outro para os serviços de manutenção subaquática. Os dois respondem diretamente ao presidente.

Dentre as principais dificuldades enfrentadas quanto à manutenção da empresa está a compra dos equipamentos necessários ao desenvolvimento do serviço, devido aos altos impostos nacionais. Um dos elementos básicos para a prestação dos serviços que é o equipamento completo de mergulho custa cerca de R\$ 6.000 mil.

A Propeller Fornecedores Navais oferece serviços relacionados à alimentação e produtos de necessidades básicas de navios mercantes. Envolve alimentos *in natura* e logística de materiais.

Os recursos necessários à abertura da empresa foram oriundos dos recursos pessoais dos gestores. Estão envolvidas nas atividades da empresa dezesseis pessoas. Destas um presidente, três diretores (operacional, financeiro e administrativo) e os demais distribuídos nas áreas de nutrição e logística.

Dentre as principais dificuldades enfrentadas quanto à manutenção da empresa está a escassez de profissionais tecnicamente qualificados, estrutura de apoio e recursos para suprir a demanda.

4.1.2.4.2 Documentários marinhos

A ONG está planejando outro meio de gerar recursos financeiros para manter o desenvolvimento de sua missão: a elaboração de documentários marítimos. Buscar-se-á elaborar documentários dentro do formato de programas de TV a cabo. Já há o interesse por parte de dois canais. No momento, está se trabalhando no desenvolvimento de uma edição piloto.

A equipe já está constituída, sendo composta por cinco pessoas. Esta foi formada em parceria com uma empresa privada que apoiará o projeto financeiramente e operacionalmente.

O desenvolvimento deste projeto está, diretamente, ligado a nossa missão. Já se faz o trabalho, basta documentá-lo. Será mais um meio de fazer as pessoas descobrirem as belezas naturais, conscientizá-las da necessidade de preservação e gerar recursos para o Instituto Atlântida (Eduardo Franklin, informação verbal).

Dentre outras possibilidades de apoio financiamento ao documentário está a busca dos benefícios gerados pela Lei do Bem de incentivo a inovação. Esta lei se destina a todas as empresas que aplicam seus recursos em inovação.

O desenvolvimento da inovação na ONG envolve, entre outros, a capacitação de pescadores no uso de tecnologias como o *Global Positioning System* (GPS), ajudando-os, entre outras utilidades, a identificar sua posição em mar e o uso de equipamentos específicos de oceanografia física que apenas a ONG e a Universidade Federal do Ceará (UFC) possuem na região Nordeste (mapeamento em 3D com *sid scan sonar*, *sub botton profile*, ecobatímetro, etc).

Os principais benefícios desta lei envolvem deduções de Imposto de Renda e da Contribuição sobre o Lucro Líquido, redução do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, na compra de máquinas e equipamentos para pesquisa e desenvolvimento, depreciação acelerada desses bens, amortização acelerada de bens intangíveis, isenção do Imposto de Renda retido na fonte nas remessas efetuadas para o exterior destinada ao registro e manutenção de marcas e patentes, entre outros. Esses benefícios podem ser rapidamente usados. Os valores ganhos dependem do projeto.

4.1.2.4.3 Consultoria

A ONG tem o plano de, ainda em 2014, dar início a geração de recursos próprios por meio de serviços de consultoria. “Iremos aproveitar o conhecimento que acumulamos ao longo de 14 anos de atividades oceânicas na região cearense e em outros Estados, em prol de nossa sustentabilidade institucional e financeira” (Eduardo Franklin).

Passamos por momentos muito difíceis, financeiramente falando, mas estamos lutando bravamente para que este sonho de se fazer algo útil não morra. Com certeza, toda ONG no Brasil passa por dificuldades financeiras, e conosco não seria diferente, mas mesmo assim seguimos em frente muitas vezes sem ajuda e sem apoio do poder público, somente com a força e a coragem de fazer acontecer. (Eduardo Franklin, declaração verbal).

4.2 EDISCA - Escola de Dança e Integração Social para Crianças e Adolescentes

4.2.1 Apresentação da EDISCA

A EDISCA (Escola de Dança e Integração Social para Crianças e Adolescentes) é uma organização não governamental sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens que se encontram em circunstância de vulnerabilidade social, através de uma educação interdimensional com centralidade na arte.

A ONG tem como missão: “*Promover o desenvolvimento humano de crianças e adolescentes visando formar cidadãos sensíveis, criativos e éticos, através de uma pedagogia transformadora com centralidade na arte*”. Seus objetivos sociais são:

- possibilitar à criança e ao adolescente economicamente carentes o acesso ao estudo e à prática da arte da dança;
- trabalhar a dança e outras artes como instrumento de transformação das perspectivas de vida do público destinatário, das respectivas famílias e comunidades.
- valorizar, estimular e difundir a arte da dança nas comunidades carentes do Estado do Ceará;
- utilizar a dança como instrumento difusor e solidificador da consciência de cidadania, sobretudo no público-alvo; e
- promover a colocação de adolescentes no mercado de trabalho.

A EDISCA foi criada em 1993, a partir da inquietação de sua idealizadora Dora Andrade e de um grupo de bailarinos, diante da imensa desigualdade social que se via na cidade de Fortaleza e que condenava crianças e adolescentes a um futuro sem possibilidades de desenvolver plenamente suas potencialidades.

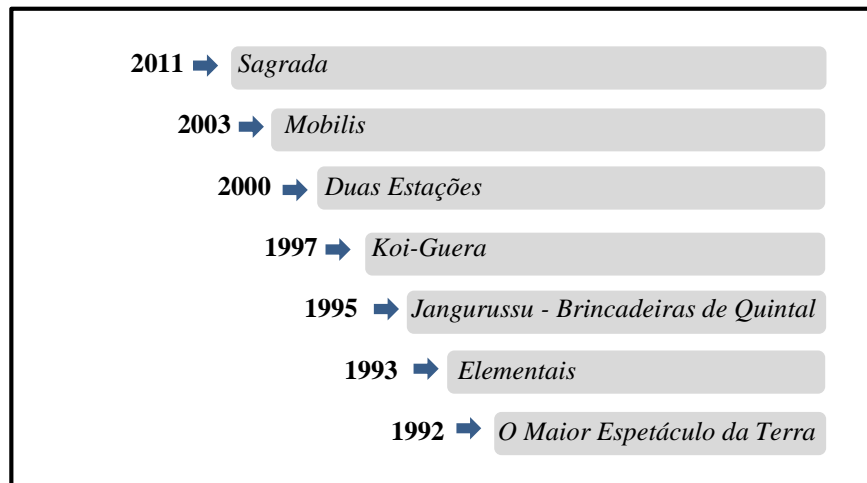
A formatação da proposta educacional partiu do reconhecimento de que no ensino das técnicas e linguagens artísticas poderia estar a chave de uma metodologia do ensino da arte que desenvolvesse as diversas dimensões do ser humano.

Assim, os primeiros programas implementados foram os de arte (dança, teatro e canto coral), posteriormente, com a detecção da imensa defasagem de conhecimento formal das crianças atendidas, foi estruturado o Programa de Fortalecimento do Ensino Formal, e para fazer frente à insegurança alimentar das populações atendidas e os frágeis índices de saúde, foram implementados o Programa de Nutrição e Nossa Saúde.

Em sua trajetória institucional, a EDISCA construiu um repertório de espetáculos de dança que possibilitaram a divulgação de seu trabalho social e promoveram o reconhecimento do enorme potencial de criação, produção e protagonismo de crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

Ao todo, a ONG elaborou 8 produções junto à crianças e adolescentes, os quais o desenvolvimento ao longo dos anos pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 - As produções da EDISCA ao longo dos anos



Fonte: Adaptado do site institucional da EDISCA.

Todos estes espetáculos foram interpretados pelo Corpo de Baile da EDISCA, grupo composto por educandos que apresentam melhores desempenhos técnicos em Dança e que contam com programa de ensino diferenciado, com carga horária ampliada e maior diversidade de técnicas em dança aplicadas às aulas.

Dentre os prêmios e reconhecimentos pelo trabalho da ONG estão:

- Prêmio Brasil Social 2010 - categoria Arte e Cultura;
- Prêmio Perfil Gestor 2010 na categoria Responsabilidade Socioambiental;
- A Vida é Feminina (certificado em 2009);
- Prêmio Banco do Brasil de Tecnologias Sociais: Fortalecimento do Ensino Formal (certificado em 2001)
- Prêmio “Sereia de Ouro”- Sistema Verdes Mares de Comunicação 2000;
- “Medalha da Abolição”- 1999;
- Prêmio Itaú UNICEF – 1999;
- Prêmio UNESCO “Juventude e Cidadania”- 1999;
- Prêmio “Bem Feitor da Criança da Cidade” 1997 - Prefeitura Municipal de Fortaleza;
- Prêmio FUNARTE 97 – “Melhor Coreografia Nacional”
- Prêmio Abrinq pelos Direitos da Criança – 1997.

Diante de todos os reconhecimentos e prêmios recebidos pela organização, muitos não imaginam que a ONG, desde 2011, tem enfrentado sérios problemas financeiros não tendo condições de manter todas as atividades normalmente desenvolvidas. O orçamento

anual da escola é de R\$ 1,2 milhão, tendo como despesas principais transporte, alimentação e pessoal.

Segundo relatou Madeline Abreu: “A *EDISCA* enfrentou momentos tão difíceis financeiramente, que pela 1ª vez na história da organização, funcionários tiveram que ser dispensados, alunos tiveram que ser desligados e atividades foram cortadas para diminuir os gastos”.

A afirmação é atestada pelo Relatório de Auditoria 2011- 2012. De acordo com o relatório:

Devido à queda na captação de recursos ocorrida nos últimos exercícios, em 2012, a gestão optou por reduzir o número de atendimentos diretos. Tal ação gerou uma redução em suas despesas e proporcionou uma redução no resultado negativo em relação ao ano anterior. Também extinguiu-se o quiosque aberto no Shopping Del Paseo, uma tentativa de geração de recursos próprios mal sucedida e buscou serviços de captadores de recursos externos.

Reportagens e notícias vinculadas a ONG, expostas entre os anos de 2012-2013, alertavam sobre sua difícil condição financeira.

Pela primeira vez, em duas décadas de existência, a Escola de Dança e Integração Social para Criança e Adolescente (*EDISCA*) teve de enviar alunos de volta para casa. Com um déficit de quase R\$ 886,5 mil em 2011, a Organização Não Governamental (ONG) precisou cortar custos. As aulas agora acabam mais cedo e foram suspensas às sextas-feiras. Oito funcionários foram dispensados e 60 alunos, de um total de cerca de 380 crianças e adolescentes, foram desligados (*JORNAL DIÁRIO DO NORDESTE*, 15/06/2012).

A Escola de Dança e Integração Social para Crianças e Adolescentes, a *EDISCA*, está passando por um momento bastante delicado. A entidade, conhecida nacional e internacionalmente pelos seus belos espetáculos de dança, enfrenta dificuldades financeiras (*JORNAL TRIBUNA DO CEARÁ*, 02/10/2013).

Em declaração fornecida ao jornal *Diário do Nordeste*, em outubro de 2012, Dora Andrade, idealizadora e diretora da *EDISCA*, expõe um dos motivos que tem gerado crises financeiras em organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

[...] o problema financeiro já se delineia há cerca de cinco anos, não só na *Edisca*, mas em várias entidades do terceiro setor. Mudanças no cenário internacional, com a crise econômica na Europa e Estados Unidos, acabaram pulverizando os recursos recebidos do exterior. "Essas organizações reconhecem que o Brasil tem problemas sociais, mas acreditam que já possui capital intelectual e financeiro para dar conta de suas questões", explica.

Os investimentos estrangeiros migraram de um Brasil, que cresce economicamente, para países carentes da Ásia e África. Além disso, nos últimos anos, algumas

empresas privadas criaram seus próprios institutos e fundações. "Isso pulveriza os recursos, que já não são muitos".

4.2.1.1 Contribuição social

A ONG possui quatro áreas de atuação: artística, pedagógica, social e disseminação.

- **Artística**

A área artística tem como missão promover o desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens por meio de uma educação centrada na Arte que contemple aspectos estéticos, éticos e técnicos, mantendo em constante construção uma pedagogia voltada aos valores e princípios do cidadão atuante e sensível aos desafios e oportunidades do mundo contemporâneo.

Os programas desenvolvidos nesta área de atuação são:

- Primeiros Passos – formação em dança;
- Corpo de Baile e Edisca Cia de Dança – vivência e produção em dança;
- Programa de teatro – formação e produção teatral.

Os alunos da EDISCA participam de uma série de oficinas preparatórias, em todas as modalidades construtivas da montagem dos espetáculos, descobrindo assim seus talentos e áreas de interesse. Eles passam a estar à frente dos processos de construção de uma obra artística (Madeline Abreu, informação verbal).

- **Pedagógica**

A área pedagógica tem por objetivo manter a qualidade do ensino nos âmbitos do conhecimento formal, segundo os preceitos dos Códigos da Modernidade, do desenvolvimento das potencialidades e da formação para o desenvolvimento sustentável, através de metodologias com base na arte e na ludicidade, como meios de formar para a liberdade, a criação e o compromisso.

Os programas desenvolvidos nesta área de atuação são:

- Fortalecimento do Ensino Formal;
- Rede de Parcerias: curso de língua inglesa pelo IBEU-Ce e bolsas de estudo em escolas particulares de Fortaleza.

- **Social**

Esta área tem por objetivo desenvolver competências individuais e coletivas junto à comunidade educativa para o exercício da autonomia e cidadania através de ações integradas nas áreas de saúde, nutrição e psicologia.

Os programas desenvolvidos nesta área de atuação são:

- Nossa Saúde: ações de saúde preventiva e curativa;
- A Vida é Feminina: fortalecimento do núcleo familiar;
- Grupos de Convivência;
- Atendimento psicológico individual e coletivo.

- **Disseminação**

Área desenvolvida em parceria com a OSCIP Partilha, visa gerar e disseminar tecnologias sociais e educacionais em prol do fortalecimento de organizações afins que atuem na perspectiva de promoção do desenvolvimento humano.

As ações desenvolvidas nesta área de atuação são: cursos, oficinas e workshops em arte e educação destinados gratuitamente a educadores sociais, professores da rede pública de ensino, e profissionais do Terceiro Setor.

4.2.1.2 Estrutura organizacional

A ONG conta com a colaboração de 29 funcionários, 2 estagiários e 4 voluntários. O detalhamento das funções desempenhadas no projeto por cada colaborador, bem como o nível de escolaridade respectivo, pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 – Quadro de colaboradores EDISCA

FUNÇÕES	ESCOLARIDADE	FORMAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS	Nº DE VOLUNTÁRIOS
Assessora técnica	Superior	Economia /Bailarina	01	
Aux. administrativa	Médio	Aux. Administrativa	01	
Aux. de enfermagem	Médio	Auxiliar de enfermagem	01	

Aux. serviços gerais	Fundamental	Aux. Serviços gerais	06	
Porteiro	Médio	-	01	
Contínuo	Médio	-	01	
Coordenadora pedagógica	Superior	Pedagoga	01	
Cozinheira	Médio	-	01	
Aux. Cozinheira	Fundamental	-	01	
Diretora adm. – financeira	Superior	Bailarina/Letras	01	
Diretora geral	Superior	Design /Coreógrafa	01	
Gerente adm.- financeira	Superior	Contabilidade	01	
Médica	Superior	Medicina	01	
Professor de dança	Médio	Bailarino	02	
Professor de dança	Superior	Ed. Física/ Bailarino	04	
Professor de ensino formal	Superior	Pedagogia/História	02	
Técnico-informática	Superior	Engenharia	01	
Psicóloga	Superior	-	01	04
Aux. Contabilidade	Médio	Técnico em contabilidade	01	
Estagiários	Médio	Pedagogia/ Administração	02	
		TOTAL	31	

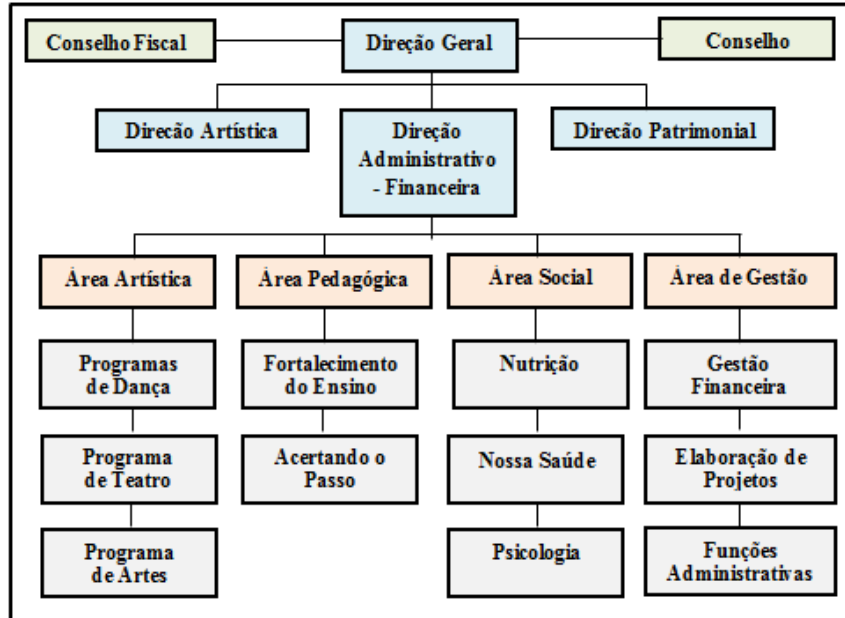
Fonte: Madeline Abreu em entrevista.

A ONG possui quatro diretorias: diretoria artística, administrativo- financeiro e de patrimônio, todas subordinadas a uma diretoria geral e é organizada em quatro áreas gerais, como demonstra a Figura 5:

- Área de gestão: gerência financeira, elaboração de projetos e funções administrativas;
- Área social: nutrição, nossa saúde e psicologia;
- Área artística: programas de dança, programa de teatro e programa de artes; e

- Área pedagógica: fortalecimento do ensino e acertando o passo

Figura 5 – Organograma EDISCA



Fonte: EDISCA

Pode-se observar que o organograma apresenta características de um organograma misto, buscando demonstrar mais adequadamente a realidade organizacional da instituição. Têm-se as diretorias e após esse nível estratégico, todas as áreas com as quais a ONG trabalha, e cada uma agrupada conforme os projetos que desenvolve com exceção da área de gestão, que é composta pelos setores que estão sob sua responsabilidade.

4.2.2 Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade econômica da EDISCA

4.2.2.1 Critério não mercantil

Toda receita é oriunda de doações de terceiros e de convênios com entidades públicas, cachês cobrados por apresentações realizadas e venda de serviços artísticos e material promocional. Assim, todos os custos necessários à manutenção dos projetos desenvolvidos pela EDISCA são considerados como aplicações em gratuidade (RELATÓRIO DE AUDITORIA, 2011-2012).

De acordo com a analista social da ONG, Madeline Abreu: “[...] de forma geral, a relação com o Estado, no caso da EDISCA, sempre foi menor”. Contudo, devido a séria crise financeira da organização tem-se procurado intensificar a busca por obter benefícios públicos.

Os meios encontrados foram via leis de incentivo fiscal, por meio do Ministério da Cultura. A legislação fiscal brasileira permite que as empresas ajudem regularmente projetos sociais de sua preferência por meios legais, colaborando assim com o desenvolvimento da sustentabilidade econômica das ONGs.

[...] por meio das leis de incentivos fiscais e Ministério da Cultura [...] a partir da Lei Rouanet, que começamos a nos relacionar localmente com as empresas para conseguir a captação de recursos via incentivo fiscal, coisa que antes na história da EDISCA estava mais voltada para organismos internacionais e nacionais como o Instituto Ayrton Senna, UNESCO e UNICEF, até 2008-2009 estava-se com esse desenho. Esse meio e a forma mais intensa de mobilizar recursos foi um marco na história da EDISCA”. (Madeline Abreu, informação verbal).

A EDISCA tem se utilizado, intensamente, da Lei Rouanet, uma política de incentivos fiscais que possibilita as empresa (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoa física) aplicarem uma parte do imposto de renda devido em ações culturais.

Se a empresa é tributada pelo lucro real, pode aplicar até 4% do imposto de renda em projetos culturais habilitados a receber esse tipo de investimento. Quanto à pessoa física, se esta optar pela declaração completa, até 6% do imposto devido pode ser aplicado. A EDISCA mantém projetos prontos para o recebimento desses recursos.

O “balezão” é um projeto enviado para o Ministério da Cultura que envolve todos os alunos da escola, incluindo toda a estrutura da EDISCA. Todos os alunos além de dançar, participam de oficinas onde aprendem sobre alguma área ou linguagem artística. Por meio das oficinas, por exemplo, os alunos criam a coreografia do balé, a cenografia e até a maquiagem que será utilizada nos espetáculos. A intenção do projeto é ser um processo pedagógico muito rico e só é possível via Lei Rouanet.

Segundo o Relatório de Auditoria (2011-2012), 10 empresas e de 16 pessoas físicas se utilizaram da Lei Rouanet para colaborar com o trabalho da EDISCA. A seguir, seguem listadas as empresas.

1. ACAL – Araújo Cabral e Alves Ltda;
2. Apiguana Máquinas e Ferramentas Ltda;
3. Banco do Nordeste do Brasil S/A;
4. Banco Nacional de Desen. Econ. e Social – BNDES;
5. Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE;
6. Casa Pio Calçados Ltda;
7. Mito Comércio de Veículos Ltda;
8. Naturágua Águas Minerais Ind. e Com. S/A;

9. Newland Veículos Ltda;

10. Nissei Veículos Ltda.

Outra opção utilizada pela ONG é a divulgação e conscientização junto a empresas e indivíduos, quanto à utilização do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FMCA), (Lei Federal nº 8.069/90 e Lei Municipal 7. 235/92). Por meio dele as pessoas física ou jurídica têm direito de descontar do imposto de renda calculado, parte das contribuições feitas a projetos sociais e culturais previamente aprovados nos termos desses dispositivos legais.

No caso das empresas, se é tributada com base no lucro real, pode destinar recursos ao FMCA e ter o benefício fiscal na dedução do imposto de renda, limitado a 1% do valor devido. A compensação correspondente deverá ser feita no mesmo exercício da doação efetivada e devidamente comprovada.

Quanto à pessoa física, para haver a doação, esta utiliza o formulário de declaração completa e poderá deduzir na declaração até 6% do imposto de renda a pagar, lançando o valor, devidamente comprovado, na Declaração Anual de Ajuste do mesmo ano-base. Depois de efetuar a doação, o doador informa ao Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente qual instituição deseja beneficiar. A EDISCA possui projeto já aprovado no COMDICA.

A EDISCA também estimula as empresas comerciais cearenses a se utilizar do Mecenato Estadual do Ceará, incentivo especial que envolve a renúncia fiscal por parte do Estado, como meio de incentivar a cultura. A lei 13.811/2006 permite que empresas contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) apliquem até 2% do valor devido em projetos culturais aprovados pela Secretaria de Cultura do Estado do Ceará - SECULT, tendo a empresa duas opções:

- Doação: compensação de 100% do ICMS aplicado em projetos sociais aprovados pela SECULT; e
- Patrocínio: contrapartida de 20% sobre o valor incentivado, com direito a Crédito no material de divulgação da instituição beneficiada.

Com a mudança de cenário internacional, quanto aos financiamentos de organizações do Terceiro Setor, a captação de recursos se voltou para fontes locais, a nível nacional, pois se encontrou um meio legítimo de obter recursos via lei. No entanto, muitas vezes não é fácil, pois os recursos dos projetos aprovados junto ao Ministério da Cultura só podem ser acessados com 20% do recurso captado, muitas vezes se inicia o ano e não se chegou nem perto do valor. Quando o projeto é aprovado não quer dizer que se conseguirá captar todo o montante e acessar o recursos (Madeline Abreu, informação verbal).

No Quadro 11 são expostas algumas organizações que contribuem com o desenvolvimento da missão da EDISCA, via Lei Federal, por meio de financiamento ou como apoio técnico e educacional.

Quadro 11- Algumas organizações colaboradoras da EDISCA

Parceiros	Financiadores de Estudos	Patrocinadores
- Instituto Airton Senna	- Colégio ADM	- Apiguana
- Fundação Beto Studart	- Colégio 7 de Setembro	- Coelce
- Governo do Estado do Ceará	- Colégio Espaço Aberto	- Banco do Nordeste
- Receita Federal	- Colégio Canarinho/Sapiens	- Ministério da Cultura
- Esmaltec	- Farias Brito	- Oi

Fonte: Adaptado de material gráfico da EDISCA

Muitos dos apoiadores que aparecem na publicidade são parceiros técnicos, são bolsas de estudo. As marcas aparecem em igual peso, mas os valores podem ser muito diferenciados. Uma pode investir R\$ 2.000 mil, enquanto a outra R\$ 120.000 mil. Muitas vezes a quantidade de marcas que expomos como contribuintes dos projetos gera a percepção de que a EDISCA recebe constantemente grandes valores financeiros e que não enfrenta problemas financeiros. Atualmente, estamos intensamente buscando mudar essa percepção junto à sociedade (Madeline Abreu, informação verbal).

Nos espaços da ONG e em seus diversos materiais de divulgação é possível verificar o grande incentivo a esses tipos de contribuição financeira, alertando sempre para as razões de se utilizar os mecanismos de incentivo fiscal para investimento em projetos sociais.

As razões expostas são:

- oportunidade de exercer responsabilidade social como empresa;
- utilização de diversos benefícios dos incentivos fiscais disponíveis;
- promoção institucional e fortalecimento de imagem corporativa ligada à participação social;
- endomarketing: oportunidade de envolvimento dos funcionários em projetos sociais.

O site institucional da ONG também é utilizado para arrecadar doações. Com o título: “AJUDE A MANTER O NOSSO PROJETO DE FELICIDADE”, a organização expõe os meios como indivíduos e empresas podem fazer doações não dedutíveis do imposto de renda. São expostas as seguintes possibilidades:

- doação via cartão de crédito (Visa, Master, *America Express*, Hipercard e *Diners Club*);

- doação via *PayPal* (o doador pode enviar valores online instantaneamente usando o cartão de crédito);
- doação via depósito bancário.

A EDISCA, juntamente com outras organizações sociais cearenses, pelo menos uma vez por ano, é beneficiada com a venda de mercadorias oriundas de apreensões da Receita Federal. Esta doa os produtos a serem vendidos por até 75% de desconto do seu valor de mercado. É organizado um Bazar Solidário e toda renda é revertida para as instituições.

4.2.2.2 Critério não monetário

A EDISCA conta com a ajuda de voluntários desde sua abertura. Atualmente, existem quatro voluntários na organização que atuam na área social que envolve saúde, nutrição e psicologia. Um dos perfis mais constantes na ONG é o de profissionais aposentados que colaboram por meio de seu conhecimento e experiência acumulados durante toda uma vida de trabalho formal.

Os voluntários dedicam em média de 2 a 6 horas semanais ao trabalho social, sendo a psicologia a área de formação mais representativa enquanto interesse de voluntários. Todos os voluntários estão recentemente na organização e há uma predominância deles na área social, como pode ser observado no Quadro 12.

Quadro 12 - Organograma Instituto Atlântida

Voluntário	Carga Horária	Formação	Área de Colaboração	Tempo de Instituição
01	6h/s	Graduanda Psicologia	Área Social	4 meses
02	6h/s	Graduanda Psicologia	Área Social	4 meses
03	6h/s	Graduanda Psicologia	Área Social	4 meses
04	2h/s	Pedagoga	Área Social	2 meses

Fonte: Madeline Abreu em entrevista.

Um meio tradicional utilizado pela ONG para fazer conhecer seu trabalho e captar voluntários é a abertura dos espaços da escola para desenvolvimento de atividades acadêmicas. Todas as terças-feiras a EDISCA reserva para receber estudantes universitários

em desenvolvimento de pesquisas. Dentre as áreas que mais procuram a organização estão psicologia e publicidade.

[...] busca-se mostrar que a EDISCA vai além da dança, que envolve outras ações junto as crianças e suas famílias, mas principalmente busca-se chamar a atenção para sua necessidade de mobilização de recursos, de que precisa de ajuda para continuar funcionando. Nosso objetivo é desconstruir a imagem de que a escola não precisa de mais recursos (Madeline Abreu, informação verbal).

Desde 2013, o principal meio de captar voluntários é por meio do *facebook*. Após ter sido necessário desligar uma estagiária remunerada por falta de condições de pagamento e ser preciso substituí-la por um voluntário, a organização foi surpreendida por vinte pessoas disponíveis para apenas uma vaga de voluntário após postar um vídeo fazendo a chamada. A ONG, diariamente, posta informações sobre as atividades desenvolvidas, tendo duas pessoas responsáveis pela interação com o público.

As redes sociais permitem que nos comuniquemos de forma mais completa e rápida através de imagens e qualificação do apelo institucional. [...] Foi necessário fazer uma seleção devido a grande quantidade de pessoas que responderam ao nosso apelo no *facebook*. Queria-se apenas uma pessoa, apareceram 20. [...] Em tempos de crise, os voluntários tem ajudado a manter as ações dos setores sem prejuízo na qualidade de atendimento (Madeline Abreu, informação verbal).

Dentre os aspectos positivos gerados pela presença de voluntários na organização estão: a redução de despesas com pessoal, havendo grande ganho em qualidade de trabalho devido à capacitação dos voluntários e sem gerar custos trabalhistas onerosos e a ampliação da comunicação externa, sendo estes multiplicadores de uma maior compreensão institucional dos processos envolvidos e resultados alcançados pela ONG.

O único aspecto negativo exposto enquanto a aceitação de voluntários foi a falta de continuidade dos trabalhos, pois muitos, devido ao próprio percurso profissional, ficam impossibilitados de dedicar o mesmo tempo que dispensavam no início de seu voluntariado. Isso gera transtornos tanto profissionais quanto interpessoais, especialmente em meio às crianças e adolescentes atendidos.

4.2.2.3 Critério monetário

A geração de recursos próprios sempre foi uma atividade muito presente na ONG. A EDISCA, desde sua fundação, trabalha com a venda de espetáculos. A organização se tornou conhecida, nacional e internacionalmente, pela qualidade de sua coreografia, trilha

sonora, figurino e adereços envolvidos nos espetáculos, chegando a reunir no palco, até 300 bailarinos.

De acordo com o Relatório de Auditoria da EDISCA, oriundos de cachês e/ou bilheterias por suas apresentações de espetáculo, a ONG, em 2012, obteve o montante de R\$ 107 mil (R\$ 142 mil em 2011).

Os valores dos espetáculos variam, normalmente, entre R\$ 15,00 e R\$ 30,00, conforme acordo estabelecido com os patrocinadores. O espetáculo dura em média 40 minutos e envolve crianças e jovens entre 8 e 21 anos. Há casos, dependendo do projeto, que o ingresso é vendido por um preço simbólico que varia entre R\$ 10,00 e R\$ 20,00. Às vezes ocorre apenas a doação de latas de leite.

O retorno financeiro de balé só ocorre, mais intensamente, quando há um patrocínio direto para aquele espetáculo. Por exemplo, o Instituto Ayrton Senna foi quem patrocinou o balé MOBILIS, em determinado ano. O orçamento envolvia figurino, maquiagem, alimentação, transporte, que culminou em um produto final que foi o espetáculo. Quando o investimento ocorre ligado a uma instituição não estatal, podem ser cobrados ingressos mais livremente (Madeline Abreu, informação verbal).

A seguir são expostos os espetáculos que ao mesmo tempo são produtos diretos do desenvolvimento da missão da organização e um meio de sustentá-la financeiramente.

➤ **Balé Koi Guera**

É um espetáculo que adverte, sensibiliza e estimula o ser humano a refletir sobre o índio que está em cada um. Fala da vida de um povo à mercê de um extermínio perverso. É utilizada uma linguagem universal que perpassa a relação do homem com o meio ambiente, a cultura e a trajetória dos povos primitivos.

Os adereços e parte dos artefatos que fazem parte do espetáculo foram adquiridos das etnias: Ticuna, Paraná, Gaviô, Maku, Timbe, Wayna Apalal, Naekwa, Nambiquara, Kuoro, Paresi, Japirepe, Wai Wai, Chotrina, Waimiri, Atroari, Mentuktire, Tenarin e Gorotire.

➤ **Balé Duas Estações**

O espetáculo mostra um Nordeste luminoso, um povo belo por ainda vivenciar a solidariedade, forte pela resistência às adversidades e vitorioso por ter fé e acreditar que dias melhores virão. A concepção do espetáculo “Duas Estações” tem na matriz do Realismo-

Fantástico, ambiente onde se recria a realidade com generosas doses de surrealismo, sua fonte de inspiração. A tradição aparece fortalecida de conceitos artísticos da contemporaneidade: o mote dos repentes, das embotadas, das levadas de cocos e maracatus, que reincidem em outra dimensão, outra velocidade, outro tempo.

➤ **Balé Jangurussu**

Esse balé traz ao palco a dura realidade das famílias que viveram nos aterros sanitários dos grandes centros urbanos, catando lixo em prol de sua sobrevivência. A visão de crianças disputando com urubus pedaços de alimentos em decomposição, mães amamentando bebês sentadas nas montanhas de lixo e homens duelando pelo domínio da melhor parte dos dejetos, foi o que motivou a criação deste espetáculo que busca promover uma reflexão quanto às causas sociais que as geraram.

➤ **Balé Paideia – A criação das crianças**

O espetáculo tem inspiração na cultura grega antiga no que concerne ao conceito filosófico da educação: do corpo, do intelecto, da emoção e do espírito. É uma metáfora em ato – ação e representação. É metalinguagem – dança como narrativa de si própria, antevendo o processo educativo intrínseco que sustenta os corpos em movimento e expressão. É criação de um Ethos – a cultura dos povos que aprenderam a transcender através da dança. É a estética sensibilizando e construindo um corpo ético, corpo esse que reintegra a razão ao coração.

➤ **Balé Mobilis**

Mobilis é a observação do que há para além da forma, aquilo que o movimento aponta, o traço e o insinuado. A relação entre um espaço criado e um corpo plural composto de substância, imagem e sentidos que se articulam e provocam associações livres. Envolve um jogo de gravidade e suspensão, equilíbrios e dinâmicas, ordem e caos, investigando as relações entre o real e o virtual.

A imagem, ampliando as possibilidades da realidade e subvertendo a lógica do movimento, coloca em questão o condicionamento as aparências e os modos de percepção do mundo. Nada existe por si só, tudo aparece como existência a partir do olho do observador.

➤ **Balé Sagrada**

Este espetáculo teve cinco meses de produção e propõe uma reflexão quanto às questões ambientais e o caminho insustentável do planeta e todas as formas de vida, através das agressões praticadas incessantemente contra a natureza.

O balé retrata a vida em todas as formas, sem hierarquia. Do simples organismo ao complexo animal, tudo amor, tudo luta, tudo missão na grande teia da vida, templo. E como meio e essência de tudo na Terra, a água.

O espetáculo sugere e convida a uma jornada que vai desde o surgimento da vida, organismos simples, unicelulares, que se transmutam em organismos mais complexos, a transição do meio aquático à terra sólida. Por fim, assumindo aqui uma licença poética, mostramos o ser humano em sua derradeira etapa evolutivo, transfigurando-se em anjos, seres divinos, luminosos e harmônicos (Dora Andrade – coreógrafa e diretora da escola).

Dentre os aspectos positivos, da geração de recursos próprios por meio da venda de espetáculos, foram citados:

- **Meio de divulgação:** a venda dos espetáculos torna a organização conhecida nacional e internacionalmente, sendo um produto de grande valor cultural;
- **Ganho cultural e relacional:** possibilita o deslocamento geográfico das crianças e adolescentes, fazendo-os conhecer novos espaços e conviver com diferentes culturas;
- **Prática do aprendizado:** permite que os alunos tenham experiência de palco e ponham em prática o que foi aprendido nas oficinas artísticas da escola desde a coreografia à maquiagem.

Dentre os aspectos negativos foram citados:

- **Deslocamento:** a escola assume uma grande responsabilidade que envolve todo o percurso de um considerável número de crianças e adolescentes, desde a ONG até sua volta das apresentações, principalmente quando ocorrem em outro Estado e em diversos casos, fora do país.
- **Infra-estrutura:** ocorre casos em que o balé é contratado, antecipadamente são expostas todas as necessidades estruturais básicas para que haja uma boa execução, mas o contratante não cumpre com suas responsabilidades.

Já ocorreram situações em que chegávamos ao local da apresentação e havia apenas metade do tamanho do palco solicitado, havia apenas um tablado. A ensaiadora teve

que refazer, de última hora, as histórias e realocar os dançarinos. Já aconteceu de criança viajar para um espetáculo e não se apresentar, porque o palco não comportava o número de dançarinos.

Outra via de geração de recursos da ONG ocorre por meio de uma OSCIP chamada PARTILHA, por meio dela ocorre a venda de tecnologias sociais. Esta foi criada em 2004 com o intuito de disseminar e publicar as tecnologias e metodologias que se desenvolvem na EDISCA.

A PARTILHA oferece serviços de consultoria e desenvolve diversos cursos e projetos. Um exemplo bem sucedido é a do projeto Vida Feminina, que teve em seu início parceria com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), que foi sistematizado e se tornou uma tecnologia social que pôde ser comercializada, sendo utilizada em todo país pelo Banco do Brasil. O projeto recebeu em 2012, o prêmio Objetivos do Desenvolvimento do Milênio - ODN, da Presidência da República, por atender as exigências de igualdade de gêneros.

Desde 2012, várias tentativas de gerar recursos próprios foram implementadas, algumas sem alcançar êxito. Dentre elas a abertura de um *Call Center* e a criação da grife ARTE & ATITUDE. Madeline Abreu relata algumas razões da falta êxito dos empreendimentos:

O Call Center foi um fracasso! [...] A pessoa que trabalha em Call Center usa uma linguagem, muitas vezes, apelativa. Não queríamos que nossos alunos fossem vistos dessa forma [...] É fácil pedir para alguém que está morrendo ou desnutrido, mas pedir para uma educação em arte, convencer que há um longo percurso, um processo que é essencial para o desenvolvimento humano, não é muito apelativo!

Tentamos criar uma grife. Fizemos desfile, conseguimos quiosque no shopping Del Paseo, contratamos funcionários, uma estilista se disponibilizou, voluntariamente, para criar as peças, artistas da EDISCA também criaram peças...não deu certo...mesmo com toda a ajuda o negócio precisava de um investimento muito alto para dar certo.

4.2.2.4 Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento

4.2.2.4.1 Venda de espetáculos compacto

[...] acreditamos no que fazemos, acreditamos na pedagogia que desenvolvemos, acreditamos no itinerário formativo que criamos e sistematizamos, contudo... não temos dinheiro...o dinheiro não chega...está muito difícil! Por isso desde o ano passado (2013) temos buscado novas formas de financiar nossa missão [...] Sempre

tivemos um percentual de geração de recursos, só que ele era menor. Hoje estamos pensando mais essa área. Estamos tentando gerar produto, gerar serviço” (Madeline Abreu, informação verbal).

Até 2012, para se contratar um balé da EDISCA a empresa ou indivíduo teria que desembolsar no mínimo R\$ 5.000,00, fora a montagem de toda a estrutura do espetáculo. Devido a grande necessidade de recursos da ONG pensou-se em como tornar esses espetáculos mais acessíveis, sem, contudo, perder a qualidade.

Houve uma modificação nos espetáculos, reformulou-os para se adequar a congressos, eventos, festas e a espaços limitados como shoppings. Para determinados balés, como Duas Estações, com cenário assinado por Dantas Suassuna, filho de Ariano Suassuna, foram retirados os diversos quilos de areia, o tempo e os bailarinos foram reduzidos à metade. O mesmo aconteceu com o Sagrado que envolvia cascatas de água.

Houve uma intensificação nas vendas, porque houve uma reformulação e divulgação intensa desta. A procura existia, mas muitas vezes se tornava inviável para o contratante! O orçamento do espetáculo completo muitas vezes envolvia toneladas de areia no palco, espelho d’água, com caixas d’água, saía caro! Pensou-se e se fez para vários formatos [...] virou um produto! (Madeline Abreu, informação verbal).

A reformulação ocorreu desde a estrutura cenográfica à realocação de dançarinos. De no mínimo R\$ 5.000,00, o valor passou para o máximo de R\$ 3.000,00. O aumento no número de contratações, por mês, dobrou e algumas vezes triplicou.

Houve também, para que isso acontecesse, uma intensificação na divulgação dos espetáculos e a comunicação sobre seus novos formatos. Foram feitos contatos com uma empresa cearense responsável por todo mapeamento de eventos e colocou-se os balés da EDISCA a disposição. Além disso, a ONG designou uma colaboradora, produtora artística responsável por captar novos contratos.

Dentre os balés, o mais vendido é o Mobilis, talvez por ser um dos espetáculos mais conhecidos e ter uma cenografia mais simples, sendo necessário apenas um fundo e um cenário branco e algumas projeções. O tempo de duração normal do balé é de 50 minutos. Já foram necessárias adaptações que fizeram o espetáculo ser reduzido a 15 minutos. Isto ocorre muitas vezes por exigência do próprio evento que engloba outras atrações e obrigatoriamente não pode ter muito tempo subtraído do foco central do evento.

Em 2013, se dançou em diversos ambientes, até em shoppings! Coisa que era impensável a menos de 1 ano. Nos ajustamos a situação e tivemos que mudar nossa imagem quanto a acessibilidade do espetáculo.[...].Sempre tivemos a consciência que o nosso produto é a dança, que é o nosso cartão de visita e ele tem um valor, nós

produzimos um espetáculo! Eles sempre vendaram, mas não como hoje, antes fazíamos 1 espetáculo por mês, depois das adequações pelo menos 2 a 3 vezes por mês estamos circulando e dançando. Congressos e eventos ocorrem o ano todo. Os alunos estão sentindo na pele! Lembro-me das apresentações anuais, eram apenas cerca de 10 apresentações. Hoje, fazemos 10 em um semestre! (Madeline Abreu, informação verbal).

4.2.2.4.2 AME – Amigos da EDISCA

Em 2013 foi criado o AME, grupo de amigos da EDISCA que tem como missão assegurar a sustentabilidade institucional da ONG. Dentre as suas finalidades está a discussão de estratégias a serem implementadas a curto, médio e longo prazo. O grupo é formado por microempresários, artistas, pessoas envolvidas com o setor público, todos buscando explorar e viabilizar novas oportunidades para a ONG.

A AME funciona também como um grupo de articulação política. Quando se tem algum entrave com a entrada de recursos, por motivos burocráticos, por exemplo, o grupo se reúne, verifica que tipo de problema está atrasando o recebimento dos valores e de diversas maneiras busca-se uma solução, sabendo que a lei pode de alguma forma ajudar a arrecadar fundos, capta-se empresários para fazer as doações possíveis.

Inicialmente, os encontros eram semanais, depois que algumas ideias que sanaram problemas emergenciais foram implementados e bem sucedidos, o grupo passou a se reunir quinzenalmente. Foi instituído pela ONG um grupo interno responsável por viabilizar as ideias do grupo e manter contato direto com seus integrantes. Atualmente, a reunião é mensal.

A ideia era juntar cabeças pensantes, para agirem em conjunto na busca de novas formas de obter recursos e/ou viabilizar a potencialização da captação já existente na EDISCA. Por exemplo, quando se iniciou essas relações tinha-se um plano de captação, mas através do grupo foi-se articulando algumas coisas que só foram possíveis devido aos contatos e influência dos integrantes do grupo [...] Dentre as ações imediatas do grupo, que “salvou” o ano de 2013, está a viabilização de uma das cargas resultante de apreensões de produtos ilegais da Receita Federal. (Madeline Abreu, informação verbal).

Dentre algumas ações específicas do grupo está a organização de reuniões e seminários voltados para convidados que de alguma forma podem colaborar com a ONG. Nesses encontros os participantes são estimulados a contribuir por meio de ideias e informações que possam indicar novas oportunidades de obtenção de recursos para a ONG.

4.2.2.4.3 Bazar da EDISCA

Este novo meio de obtenção de recursos foi originado da articulação do AME e teve sua primeira realização em dezembro de 2013. Durante a semana inteira anterior ao Natal, foram colocadas a disposição do público peças de roupas, muitas delas novas, a preços acessíveis e ligadas a grandes marcas do mercado da moda. A exposição das peças ocorreu no próprio teatro da EDISCA, foram cerca de 15 dias dedicados só para a organização do bazar.

Por meio de uma empresária do ramo da moda integrante do grupo, conseguiu-se a participação de cerca de 14 empresas, que forneceram peças de ponta de estoque, novas. Diversos integrantes da AME participaram ativamente da organização e operação do bazar.

O bazar com fins de arrecadação é totalmente novo para a EDISCA. Havia bazar antes, mas era algo mais pedagógico, voltado a alertar familiares e alunos quanto à sustentabilidade. Eram expostas peças produzidas por mães de alunos em oficinas da escola [...] Com a intensão de gerar recursos foi a primeira vez. Foi importante, pretende-se continuar. É uma ação conjunta com outros meios de geração de renda. (Madeline Abreu, informação verbal).

4.2.2.4.4 Aluguel de espaços

Apesar da grande reluta dos gestores em disponibilizar a estrutura física para locação, esse meio de geração de recursos é aproveitado desde 2012.

A EDISCA conta, dentre outros espaços, com uma sala de dança e um teatro. A sala de dança aberta para locação está dentro dos padrões básicos exigidos com piso flutuante em madeira, para amenizar o impacto, e antiderrapante, espelhos, aparelho de som, colchonetes, etc. Tem ocorrido uma boa procura, devido a carência de espaços de dança adequados para ensaio em Fortaleza. Todas as tardes de sexta-feira, do 1º semestre de 2014, já estão reservadas para ensaio.

O teatro da escola tem o mesmo tamanho da caixa do grande teatro cearense José de Alencar. A locação, tanto do teatro, quanto da sala de dança estão disponíveis durante o período da noite, na semana, e aos finais de semana os três turnos. Dias e horários em que não ocorrem as atividades da escola. O valor de locação do teatro é de R\$ 800,00 a diária. Quando é solicitado os dois espaços, teatro e sala de dança, o valor é de R\$ 1.000 mil a diária.

Geralmente, os principais interessados por locar os espaços são escolas particulares, empresas, devido a eventos especiais e outras escolas de dança. Para o controle do funcionamento e do bom uso dos ambientes, a EDISCA disponibiliza dois funcionários da escola, um para organizar a entrada e saída de pessoas e outra ligada aos serviços gerais.

O que se viu de estrutura física que se pudesse locar, fora do expediente de atividades da ONG, está se disponibilizando. Está se pensando em colocar a disposição até a sala de acompanhamento psicológico e social das crianças e seus familiares para funcionamento de consultório durante o turno da noite. Tudo para gerar uma colaboração financeira para manutenção da escola. (Madeline Abreu, informação verbal).

4.3 INSTITUTO PALMAS DE DESENVOLVIMENTO E SOCIOECONOMIA SOLIDÁRIA

4.3.1 Apresentação do Instituto Palmas

O Instituto Palmas é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos que tem como objetivo fazer a gestão do conhecimento e difusão das práticas de Economia Solidária do Banco Palmas, banco popular do Conjunto Palmeiras. A ONG tem como foco a implantação de sistemas econômicos alternativos na perspectiva de inclusão social.

Dentre os principais objetivos da organização estão:

- a erradicação da pobreza;
- o desenvolvimento econômico;
- a organização comunitária;
- o estímulo a vocações econômicas locais; e
- a geração de trabalho e renda a partir de um circuito econômico comunitário.

A ONG tem como missão: *“Contribuir para a superação da pobreza urbana e rural, desenvolvendo produtos e serviços financeiros solidários, sob controle das comunidades, que assegure o desenvolvimento sustentável de baixa renda”*.

Sua visão é: *“Beneficiar 1 milhão de brasileiros em territórios excluídos por meio de produtos financeiros solidários, através de uma Rede de Bancos Comunitários apoiados pelo Governo e Sociedade Civil”*.

O Conjunto Palmeira é uma favela com cerca de 32 mil habitantes, situada na região sul de Fortaleza. Em 1973 chegaram os primeiros habitantes vindos de despejos realizados na região litorânea da cidade. Os moradores foram construindo espontaneamente seus barracos, dando origem a uma grande favela, sem nenhuma rede de saneamento básico, água tratada, energia elétrica, escola ou outro serviço público.

O Instituto Palmas surge a partir da história de luta por melhores condições de saúde e habitação dos moradores do Conjunto Palmeiras iniciada, efetivamente, em 1981,

com a fundação da Associação dos Moradores do Conjunto Palmeiras – ASMOCONP. Foram diversas as lutas e desafios enfrentados pela comunidade para chamar a atenção do poder público quanto à situação calamitosa em que a comunidade se encontrava.

Já em 1997, foi realizado um seminário de avaliação das condições do bairro, intitulado de “Habitando o Inabitável” e chegou-se à conclusão de que este já se encontrava urbanizado, mas a pobreza econômica dos moradores tinha aumentado.

Mesmo diante de diversas conquistas, a comunidade ainda sofria com o desemprego, pouca circulação de renda local e pobreza. Foi deliberada, então, a criação de um projeto de geração de trabalho para o bairro. Este projeto, inaugurado em 1998, se transformou em uma das instituições mais importantes do Conjunto Palmeiras, o Banco Palmas.

O Banco Palmas é uma prática de socioeconomia solidária do Conjunto Palmeiras que tem como missão: *“Implantar programas e projetos de trabalho e geração de renda, utilizando sistemas econômicos solidários, na perspectiva de superação da pobreza urbana”*.

O banco começou com apenas 10 clientes, a partir de um empréstimo de R\$ 2.000 mil, contraído junto uma ONG local. Hoje o banco possui uma carteira de R\$ 30.000 mil.

Na busca por garantir a continuidade de sua missão, quanto ao desenvolvimento de produtos e serviços financeiros, o Instituto Palmas desde 2011 vem ampliando e diversificando suas fontes de financiamento e dentre as razões para a intensificação em sua mobilização de recursos, está o fato de terem deixado de depender financeiramente e substancialmente de uma entidade específica, passando a desenvolver mais amplamente sua sustentabilidade econômica.

É exposta, pelo representante entrevistado da ONG, a diminuição do envolvimento direto do Governo Federal com os projetos oriundos do Terceiro Setor como um dos agravantes da situação financeira das ONGs de modo geral.

Não há dúvida que muitas ONGs estão diversificando e se profissionalizando, até porque não tem escolha. Um fator importante a ser citado quanto esta situação é a relação com o Governo Federal. Na pauta dele, nos últimos anos não estava o trabalho com as ONGs. Todo o financiamento já não é mais direto, é com algum ministério ou secretaria, é através do Governo do Estado, dos municípios, como uma maneira de fortalecer o governo em todas as instâncias local, federal e estadual. Acreditam que essa maneira é uma forma de fazer isso. Não querem mais trabalhar de uma forma tão direta com a sociedade civil ou organizações da sociedade civil e, portanto o Terceiro Setor ou “se vira”, ou diversifica, ou cria novos produtos para obter financiamento e implementa novas estratégias ou não vão ter como sobreviver.

A ONG tem como principais parceiros financeiros de seus projetos e atividades, a Caixa Econômica Federal (correspondência bancária e educação financeira), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (questões de crédito), a ZURICH Brasil Seguros (questões de microsseguro), a Secretaria de Economia Solidária – SENAS (principalmente, para implantação de Bancos Comunitários) e o Banco do Nordeste do Brasil – BNB (ações específicas).

O Instituto Palmas recebeu diversos reconhecimentos e prêmios nacionais e internacionais. Dentre os mais recentes estão:

- Novembro 2013 – recebimento do Prêmio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), da Associação Internacional dos Conselhos Econômicos e Sociais;
- Agosto 2012 – Comenda Maria da Penha: entregue pela Assembleia Legislativa do Ceará à Sandra Magalhães, do Banco Palmas, pela luta em defesa das mulheres do Bolsa Família na Região do Grande Jangurussu (Fortaleza-Ce).
- Abril 2012 – Apoio na criação de um Banco Comunitário na Europa: dois jovens do Conjunto Palmeiras, revelados nos cursos ABC de Economia Solidária, foram para Europa para ajudar na criação de mais uma experiência da economia solidária, em Oberhausen, Alemanha.
- Março 2012 – *Keynote Speaker of Global Conversations on Social Innovation and Development*: Palestra Magna do Coordenador Geral do Instituto Palmas, João Joaquim de Melo (Diretor Executivo), no encontro de Inovação Social da Universidade de Columbia, em Nova Iorque.

4.3.1.1 Contribuição social

O Instituto Palmas, por meio de seu banco comunitário, construiu tanto na comunidade do Conjunto Palmeiras como nos bairros circunvizinhos, uma rede de solidariedade entre produtores e consumidores pertencentes às próprias comunidades. O objetivo é garantir micro-créditos para a produção e consumo local, a juros muito baixos, sem exigência de consultas cadastrais, comprovação de renda ou fiador.

Como mostra a Figura 6, é fornecido ao indivíduo de baixa renda um crédito que o possibilite tornar-se um consumidor da matéria-prima necessária a produção e desenvolvimento de um produto ou serviço e, conseqüentemente, um consumidor dos

produtos locais, gerando renda e alimentando a rede de *prosumidores* (produtor + consumidor) locais.

Figura 6 – Estratégia do Banco Palmas



Fonte: Instituto Palmas

Por meio do Banco Palmas foi desenvolvida a moeda própria do bairro. Ela foi criada para acelerar a economia do bairro. Quem vende seus produtos para a moeda palmas, recebe descontos em alguns estabelecimentos. As pessoas trocam os reais por palmas, pois os produtos ficam mais baratos. Se o custo de um produto em Fortaleza é R\$ 1,60, com a moeda social do Conjunto Palmeiras é pago R\$ 1,50.

Existem duas formas de empréstimo no banco, uma para o comerciante e outra para o consumidor. O comerciante só pode fazer empréstimos para aumentar seu negócio. Os juros cobrados são de 2% a 4% em cima da quantia emprestada, o pagamento podendo ser efetuado em até 12 vezes. O empréstimo para o consumidor é de no máximo 100 palmas e não existe cobrança de juros em cima do crédito. O prazo de pagamento é de no máximo 60 vezes. Todo e qualquer tipo de empréstimo é feito em moeda Palmas.

Como primeiro Banco Social do Ceará, ao longo de sua operação, o Palmas emprestou R\$ 13 milhões em microcrédito a 15 mil usuários residentes do Bairro Conjunto Palmeiras e vizinhança e mantém seis empresas comunitárias, oferecendo também cursos para 4.300 pessoas da comunidade, além de formação profissional para jovens. Em 2013, foram atendidas diretamente 8.050 pessoas.

Outro dado interessante é que, em 2010, o BNDES emprestou 1,700 milhões para o Banco Palmas. Até março de 2014, com esse mesmo dinheiro, o Banco Palmas emprestou 11.570 milhões (680% a mais) para 5.400 empreendimentos. 87% formado por mulheres. 71,9% com renda familiar até 1 salário mínimo.

Dentre as ações de desenvolvimento da rede econômica local do banco estão:

- o estímulo a produção e ao consumo na própria comunidade;
- o desenvolvimento de uma linha de crédito alternativo aos produtores do bairro;
- um instrumento de incentivo ao consumo local com cartão de crédito (PalmaCard) e moeda social circulante;
- alternativas de comercialização como feiras e lojas solidárias.

Dentre as ações complementares estão:

- Academia de Moda da Periferia (escola de capacitação em moda e estilismo);
- Projeto Palmas (banda de música, estúdio e confecção de instrumentos musicais);
- Projeto Bairro Escola de Trabalho (comércio, indústria e serviços do bairro capacitam e empregam jovens da comunidade).

O Instituto Palmas desenvolveu ainda Pontos de Finanças Solidárias, uma inovação criada pela ONG, já reconhecida e apoiada pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), adaptado a comunidades que necessitam de serviços financeiros mais ainda não reúnem as condições de organização comunitária e capacidade de gestão necessária à implantação de um banco comunitário. Tem como características:

- atuação em comunidades de baixa renda que não têm acesso a serviços financeiros e bancários;
- gestão simplificada e realizada diretamente pelo Instituto Palmas, aproveitando as ferramentas e os instrumentos de gestão já desenvolvidos e utilizados pelo instituto;
- relacionamento com a comunidade e “prestação contas” a um coletivo que já esteja em funcionamento na comunidade, podendo ser, uma assembleia de sócios, um fórum local, plenárias da comunidade e outros;
- oferecimento de crédito produtivo, micro seguro, correspondente bancário e educação financeira;
- agilidade na execução de serviços financeiros, uma vez que não desenvolve outras ações complementares próprias dos bancos comunitários (moeda social, feiras, lojas, incubação).

Dentre os diversos projetos desenvolvidos se encontra ainda o Palmas Microseguro Bolsa Família. Este é um seguro de vida criado especificamente para as

mulheres do Bolsa Família. O seguro fornece o direito a auxílio funeral e indenização em caso de morte natural ou acidental.

Além de se beneficiar com sua compra, as mulheres podem também vender o microsseguro, casa a casa, e com isso aumentar sua renda. Dentre as principais características do projeto estão:

- autogestão comunitária, sendo a comunidade autônoma na operação do seguro;
- geração de uma poupança comunitária;
- colaboração na sustentabilidade do Instituto Palmas;
- oportunidade de renda para os moradores;
- proteção a rede solidária em caso de falecimento de alguém da família;
- aumento de ativos financeiros da comunidade com a possibilidade de prêmio da loteria federal, ou mesmo coma indenização do sinistro.

Talvez um dos projetos mais populares do Instituto Palmas na atualidade seja o Projeto Elas, um projeto de inclusão sócio-produtiva, financeira e bancária, iniciado em março de 2011, que caracteriza-se pelo desenvolvimento de um conjunto de ações de promoção, formação e orientação às mulheres do programa Bolsa Família, tomadoras de crédito do Banco Palmas.

As ações do projeto ocorrem na própria comunidade, de forma integrada, em horários e circunstâncias adaptadas às condições de vida das mulheres. Na sua grande maioria mães solteiras, arrimos de família e com histórico de violência doméstica. O projeto atende cerca de 3.100 mulheres, contando com cerca de 13 agentes de inclusão sócio-produtiva contratados pelo Instituto Palmas.

O projeto recebe financiamento da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, BNDES e Comitê Católico Contra a Fome (CCFD), da França.

4.3.1.2 Estrutura Organizacional

A organização passou, recentemente, por reformulação em sua estrutura organizacional, não sendo possível ser repassado em tempo hábil as informações relativas aos cargos e funções, nem o organograma que representa graficamente como a organização está relacionada hierarquicamente.

Contudo, foi repassado que a ONG no momento conta com 23 funcionários distribuídos entre áreas relacionadas à administração, correspondência bancária, contabilidade, laboratório e projetos. Há ainda três estagiários: 1 em projetos, 1 no laboratório e 1 simultaneamente, em projetos e laboratório. Todas as pessoas que trabalham no instituto são moradores da comunidade. Dentre os funcionários, apenas uma se encontra na universidade.

4.3.2 Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade econômica do Instituto Palmas.

4.3.2.1 Critério não mercantil

A ONG não estabelece estratégias específicas para captar recursos públicos. A participação em editais, ocorre normalmente, quando já se tem o conhecimento destes. Já existem projetos prontos que independente de terem sido aprovados ou não em outro momento, tenta-se por meio deles obter algum financiamento.

O Coordenador de Crédito e Inovação da ONG relatou um dos motivos de não haver uma busca mais intensa desse tipo de recurso:

Existe muita burocracia envolvida para se conseguir receber algum financiamento do governo, são processos demorados. Muitas vezes se um projeto é aprovado e financiado por um ano e meio, o mesmo tempo se demorou anteriormente para tentar sua aprovação. Às vezes, se perde a motivação de tentar fazer com que um projeto seja aprovado pelos órgãos governamentais.

No entanto, existe uma relação mais continuada do Instituto Palmas com o Governo, mas enquanto ações complementares. A instituição mantém uma parceria especial com a SENAES, um dos motivos é a secretaria ter sido criada tendo como um de seus principais interesses o desenvolvimento de bancos comunitários.

Recentemente, a secretaria abriu edital voltado a apoiar projetos relacionados a finanças solidárias, dentre eles um específico para bancos comunitários, envolvendo ferramentas de gestão, tecnologia, capacitação de funcionários, etc. O financiamento envolve cerca de R\$ 20.000 milhões para todo o Brasil e o Instituto Palmas foi um dos escolhidos para facilitar o fortalecimento das redes de bancos comunitários.

Está em negociação junto a Prefeitura de Fortaleza o fornecimento de um aporte voltado para os bancos comunitários que serão abertos nos bairros pertencentes a Regional

VI. O projeto é intitulado de Bancos da Periferia que trata da implantação de um sistema integrado de bancos comunitários. Ocorrendo a aprovação a ONG receberá apoio quanto a contratação de agentes de crédito, alguns espaços serão cedidos, entre outros, mas cerca de 50% do projeto ainda deverá ser financiado pelo instituto.

Quanto ao BNDS há uma relação importante, pois este colabora fortemente com o fornecimento do microcrédito na comunidade, “[...] mas não é um financiamento direto para a instituição, pois todo valor recebido é integralmente devolvido, é mais um empréstimo” (Asier Ansorena).

Existem outros parceiros importantes como o Banco do Nordeste e a Caixa Econômica – ODM que colaboram com o desenvolvimento dos projetos. São financiamentos, normalmente, restritos, direcionados.

Há ainda um aporte financeiro de organizações internacionais para o desenvolvimento de alguns trabalhos como o Projeto Elas e o PalmasLab, oriundas da Fundação *Halloran Philanthropies* e do Comitê Católico Contra a Fome – CCFD, da França.

[...] as contas são pagas por meio de diferentes projetos, a partir de cada projeto se consegue distribuir um pouco. Contudo, são poucos os financiamentos flexíveis. Um exemplo deles é o da Fundação *Halloran Philanthropies* que foi para o PalmasLab, mas poderia ser utilizado para tudo que facilitasse os objetivos do laboratório. A maioria dos financiamentos são muito restritos e isso é uma dificuldade. Às vezes, se consegue fazer, mais com R\$ 100.00 mil liberados, do que com R\$ 300.00 mil fechados. As necessidades do instituto mudam constantemente, alguma prioridade ou objetivo. Quando se tem um orçamento fechado, não tem como se criar um aditivo, mudar alguma coisa, pois envolve procedimentos muito burocráticos.

Junto às empresas também não há o desenvolvimento de estratégias de captação, normalmente, as empresas tomam conhecimento do trabalho desenvolvido pela ONG, por meio de entrevistas, artigos e reportagens divulgadas internacionalmente e fazem doações a fundo perdido, mas estas não ocorrem com muita frequência.

Uma das últimas contribuições importante feitas por empresas foi fornecida pelo Wall Mart, que ajudou na implantação da PalmasTur, uma pousada comunitária. A empresa colaborou com a capacitação das mulheres e com a implantação de uma incubadora feminina.

A pousada acabou sendo outro meio de geração de renda, apesar de não muito representativo devido às estadias acontecerem de forma esporádica quando pesquisadores ou turistas interessados em conhecer o trabalho do instituto são convidados a se hospedar na pousada que fica ao lado do projeto. A intenção é que futuramente a pousada seja entregue as pessoas da comunidade, após um processo de capacitação das mulheres.

Quanto aos apoiadores individuais também não há estratégias específicas e não há nenhuma conta aberta para recebimento de doações dessa natureza. Foi relatado que há cerca de cinco anos não ocorre nenhuma doação pessoa física.

4.3.2.2 Critério não monetário

A ONG conta, atualmente, com a ajuda de três voluntárias: duas oriundas da Alemanha e uma da Itália. Normalmente, o tempo de voluntariado na organização é de 3 a 6 meses. O tempo de trabalho diário dedicado às atividades da organização varia entre 30 a 40 horas por semana.

O fato de todas as voluntárias serem estrangeiras se deve ao estabelecimento de algumas parcerias com organizações estrangeiras, como a AIESEC uma associação internacional que possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens estudantes através de programas de trabalho em equipe, liderança e intercâmbio. O próprio entrevistado da pesquisa chegou até o Instituto Palmas por meio dessa associação, mas decidiu permanecer e se encontra nela a cinco anos.

Outro fator envolve a exigência de muitas universidades europeias quanto uma experiência discente de pelo menos seis meses em outro país, observando fenômenos na prática. Devido o Instituto Palmas ser conhecido internacionalmente por seus projetos sociais, alguns dos alunos vem em busca de desenvolver pesquisas e em contrapartida se tornam voluntários.

Estudantes oriundos de diversas áreas foram voluntários na organização como economistas, antropólogos, administradores e muitos engenheiros. Em 2013, foram recebidas duas alunos do mestrado do *Massachusetts Institute of Technology* - MIT.

Durante cerca de cinco anos a ONG recebeu uma média de trinta voluntários, mas dentre estes apenas um era brasileiro. “Vários foram os brasileiros que ajudaram com ações concretas, mas não no dia-a-dia do instituto. Existe uma rede de pessoas que querem apoiar de alguma forma com seu talento, mas no formato de voluntariado, apenas 1 brasileiro” (Asier Ansorena).

A organização não se utilizada das redes sociais para captar voluntários, pois as parcerias internacionais faz com que toda demanda seja suprida, mas a ONG mantém uma grande rede de seguidores no *facebook*, cerca de 2.000 pessoas. Constantemente, é postado pelo Coordenador Geral do instituto, Joaquim Melo, as atividades e ações relevantes ocorridas no cotidiano da organização.

Há três anos utilizamos o *facebook* [...] há um conteúdo postado que transmite o espírito da organização. Primeiro nós queríamos ter certeza que se tinha uma estrutura boa para divulgar [...] se tem um novo site, uma nova página no “*face*”, está se conseguindo divulgar quase tudo que se faz [...] o que nos falta ainda, mais é nosso próximo passo é criar uma estratégia de comunicação mais ampla com a sociedade”.

Dentre os pontos positivos quanto a adesão de voluntários pelo instituto foi citado o fato de cada um deles deixar um legado de ações concretas em benefício do cumprimento da missão da organização e a disseminação e multiplicação das ideias por diversas partes do mundo, além da criação de uma grande rede de contatos.

Quanto aos aspectos negativos se encontram o pouco tempo de permanência dos voluntários na organização e o fato de nem sempre, depois de se repassar os processos de funcionamento diário da instituição, o voluntário se adequar ao ambiente no qual a ONG se insere, pois esta se encontra em um bairro com o menor índice de desenvolvimento humano de Fortaleza.

4.3.2.3 Critério monetário

A ONG tem como principal fonte geradora de recursos a prestação de serviços como correspondente bancário por meio do Banco Palmas. O retorno financeiro dessa operação é utilizado para capitalizar a carteira do Banco, ampliar os fundos de empréstimo e pagar as despesas da organização. “Todas as atividades desenvolvidas no Banco Palmas, tem um retorno financeiro e cada uma delas gera o retorno suficiente para manter a operação” (Asier Ansorena).

São prestados serviços bancários básicos, onde se tem uma remuneração por aplicação. Estes possibilitam à comunidade a realização, no próprio bairro, de pagamentos e recebimentos como bolsa família, aposentadoria, abrir conta corrente, poupança, entre outros. Contudo, a ONG presta esse serviço mantendo os juros baixos, boas condições de empréstimo e o tratamento quanto à forma de pagamento do credor, muitas vezes, é particularizado conforme a situação verificada.

Oferecemos serviços bancários de uma forma diferente. Os juros com um valor razoável, flexível, onde há espaço para renegociação, onde cada caso é analisado conforme sua particularidade, vendo a situação de cada tomador de crédito, entendendo a situação para saber qual a melhor forma de financiamento.

Por cerca de 6 a 7 anos, até conseguir sua primeira grande parceria quanto a financiamento de crédito, a organização, como meio de capitalizar sua carteira e continuar oferecendo empréstimos à comunidade carente, trabalhava com doações, feiras, bazar, etc.

O Instituto Palmas iniciou seu trabalho com R\$ 2.000 mil de fundo oriundos de uma ONG cearense e da Cooperação Internacional. Como emprestou todo o dinheiro por meio do Banco Palmas à comunidade e muitos desta não conseguiram cumprir com seus compromissos no prazo determinado, em seu primeiro período de atividades de crédito o Banco “quebrou”.

Foi somente em 2005 que o Banco Palmas conseguiu sua primeira grande parceria para prestar o serviço de correspondente bancário. Esta ocorreu com o Banco do Brasil, na época chamado de Banco Popular do Brasil.

Os outros meios de geração de recursos envolve a venda de publicações, a ministração de palestras e serviços de consultoria. Tanto as publicações como as palestras têm como objetivo principal divulgar as experiências dos bancos comunitários no Brasil, envolvendo temas como: implantação de bancos, economia solidária, desenvolvimento, empoderamento, articulação, mobilização de comunidades e microfinanças. Todo o retorno é para o instituto. O Quadro 13 expõe algumas das publicações do instituto.

Quadro 13 – Algumas publicações do Instituto Palmas

PUBLICAÇÃO	CONTEÚDO	VALOR (R\$)
Bairros Pobres Ricas Soluções - Banco Palmas - Ponto a Ponto	Narra em detalhes o surgimento da experiência do Banco Palmas e como funciona cada produto do Banco.	10,00
Bancos Comunitários e Cooperativas de Crédito, uma aliança necessária para potencializar as finanças da periferia.	Comenta a importância de se ter no mesmo território um banco comunitário que atende aos mais pobres e uma cooperativa de crédito para dar sustentabilidade aos empreendimentos. O livro narra a experiência de três fundos de crédito rotativo: o Banco Palmas (em Fortaleza), o Banco PAR em (Paracuru) e o projeto Rede Cidadã (com as famílias do PETI).	10,00
PLIES - Plano Local de Investimento Estratégico - Uma Metodologia para Gerar Trabalho em Territórios de Baixa Renda.	O passo-a-passo de uma metodologia criada pelo Banco Palmas –PLIES- que de forma participativa elabora um plano de investimento para o bairro, escrevendo os projetos estratégicos para geração de renda na comunidade. Detalha, também, como o Conjunto Palmeiras elaborou o seu PLIES.	10,00

Bancos Comunitários de Desenvolvimento: uma rede sob controle da comunidade.	Apresenta a filosofia, as contribuições, os diferenciais e a caracterização dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento, hoje somados em numero de 51 no Brasil.	10,00
Avaliação de Impacto e de Imagem-Banco Palmas - 10 anos.	Publica o resultado da pesquisa realizada pela Universidade Federal do Ceará - UFC que avaliou os Impactos e a Imagem do Banco Palmas, no Conjunto Palmeiras.	10,00
Banco Palmas - 100 Perguntas mais frequentes.	Conforme o nome sugere, o livro traz as 100 perguntas mais frequentes nas palestras e oficinas de Banco Palmas.	5,00

Fonte: Site institucional do Instituto Palmas.

Os serviços de consultoria prestados pelo Instituto Palmas, já há algum tempo, estão relacionados à implantação de bancos. Devido ao diferencial da metodologia desenvolvida, a ONG passou a ser contratada para implementação de bancos comunitários em todo Brasil. Um dos seus mais recentes desafios envolveu a abertura de dois bancos comunitários no Rio de Janeiro.

4.3.2.4 Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento

4.3.2.4.1 PalmasLab

O PalmasLab envolve, paralelamente, o benefício social e a geração de recursos próprios da ONG. Por meio desse projeto será fornecida a capacitação tecnológica para os jovens da comunidade de forma que sejam capazes de desenvolver soluções de TI e com o amadurecimento das soluções encontradas, um meio de gerar recursos para a organização. Sempre se teve em mente, desde o princípio, que o laboratório seria mais uma fonte de recursos financeiros para multiplicação e sustentação da nossa missão (Asier Ansorena, informação verbal).

Como forma de permitir que jovens das comunidades carentes tivessem a oportunidade de obter capacitação tecnológica, passando da posição de simples usuários para geradores de soluções tecnológicas, surge o PalmasLab. Contudo, diante do potencial interesse do mercado nessa área, percebeu-se que seria também mais uma oportunidade de obter recursos financeiros.

O PalmasLab é um laboratório de inovação e pesquisa em finanças solidárias que tem como missão contribuir na criação, desenvolvimento e/ou alavancagem de experiências de finanças solidárias através de soluções em tecnologia da informação . É um projeto que

tem o objetivo de desenvolver inovações em TI de forma a criar e melhorar os serviços financeiros dos bancos comunitários.

É um projeto diferente, inovador! Irá se criar e desenvolver diferentes soluções de TI, aplicativos e outros tipos de software, tudo isso vai ter um retorno monetário para a ONG. Há cerca de 1 ano que se tem o laboratório e já temos algumas soluções em lançamento funcionando em alguns bancos comunitários. O objetivo é colocar essas soluções no mercado e gerar maior sustentabilidade financeira para o Instituto (Asier Ansorena, informação verbal).

A primeira roda de conversa sobre o PalmasLab ocorreu em 17 de Janeiro de 2013, onde se tratou de maneira ainda informal sobre as ideias e oportunidades do projeto. Estiveram presentes profissionais da área da informática e pesquisadores da Universidade de Columbia – Nova York, além de um parceiro técnico da *Mahiti Infotech*, Índia.

Entre os meses de janeiro e fevereiro de 2013, foram abertas as inscrições à comunidade para o curso de Criação de Aplicativos e Soluções de TI (400 h/a), voltados especialmente a jovens do Conjunto Palmeiras e adjacências, com idades entre 16 e 24 anos, totalmente gratuito. O curso faz parte da formação da incubadora de jovens.

Temos que trabalhar com os jovens das comunidades carentes de forma mais inclusiva [...] não é possível que o único meio de treinar programadores seja por meio de 5 anos de universidade e investimentos públicos e privados altíssimos. Tem que ter outro jeito, temos que criar novas modelagens. A ideia do PalmasLab não parte da lógica de um sistema que não é suficiente, nem inclusivo. Se você quer buscar uma solução, não pode partir da mesma linha de pensamento que gerou o problema. [...] Precisa-se criar outra modelagem que se articule bem com a outra, que dialogue que é dinâmica, que evolui! (Asier Ansorena, informação verbal).

São, ao todo, 6 módulos envolvendo economia solidária, montagem de computadores e antes do 2º semestre de 2014, iniciarão módulos como desenvolvimento de Web, HTML, C++ e PHP. Segundo Asier Ansorena “[...] é necessário que exista o módulo de economia solidária porque queremos capacitar os jovens, não apenas para funcionarem em frente a um computador, mas para que se tornem cidadãos com capacidade política de argumentar, discutir e se organizar”.

No dia 23 de Outubro de 2013, o projeto foi apresentado na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT), um evento que busca mostrar a importância da C&T para o desenvolvimento do país, permitindo que a população conheça e discuta os resultados, a relevância e o impacto das pesquisas científicas e tecnológicas e suas aplicações. Este foi um esforço para mostrar que a periferia pode produzir e não apenas consumir tecnologia.

Um dos primeiros resultados do PalmasLab é o PALMAP. Esta é uma tecnologia desenvolvida no laboratório do PalmasLab que permite fazer o mapeamento de produção e consumo de uma comunidade, via aplicativos de celular. O fechamento de um contrato já está em andamento.

Antes da criação do Banco Palmas, em 1997, foi feito o primeiro mapeamento de produção e consumo no papel. O laboratório teve como uma de suas primeiras tarefas, modificar esse processo de mapeamento. Antes haviam sido feitos cerca de 5 mapeamentos. Era feito primeiro no papel, depois planilhas em excel, estas foram sendo aprimoradas, mas continuava sendo um processo muito longo, com uma margem de erro muito alta, pois era muito manual. Com o PALMAP tudo agora é pelo celular, chega depois tudo automático, os cálculos são feitos automaticamente e se consegue colocar as informações em um mapa. Ampliou-se as soluções de distribuição, de filtros e do que fazer com essas informações (Asier Ansorena, informação verbal).

O Governo Federal, por meio da SENAES, está em processo de contratação do laboratório para ser feito o mapeamento de produção e consumo de cerca de 25 comunidades brasileiras que possuem bancos comunitários, de forma automática, gerando uma receita para o Instituto Palmas.

A venda do PALMAP está sendo iniciada em 2014, como relatou Asier Ansorena: “Muitas das coisas que estão sendo feitas ainda são muito novas e fornecer informações concretas é muito difícil”. Contudo, para que o desenvolvimento do projeto tenha uma maior probabilidade de sucesso, a ONG conta com a ajuda de estudantes da Universidade de Columbia - Nova York, que estão, gratuitamente, prestando um serviço de consultoria.

Há uma estimativa inicial de que para se fazer um mapeamento de produção e consumo, para realização de uma análise e diagnóstico de como a economia local está organizada, em comunidade com cerca de 400 empreendimentos e com uma média de 300 entrevistas de consumo, o valor cobrado seja em torno de R\$ 10.000,00.

A ONG já está recebendo a colaboração da 4ª equipe de estudantes. Na primeira fase, houve a avaliação de impacto, na segunda, foi definido o planejamento estratégico do laboratório e agora está se trabalhando uma metodologia de desenvolvimento de produto, concomitantemente, ao marketing e a precificação.

Mesmo sem ter ainda como mostrar resultados concretos do projeto, o PalmasLab já foi reconhecido como uma das **“Três Soluções mais inovadoras da América Latina e Caribe”** pela plataforma NEXSO – soluções para do desenvolvimento, em setembro de 2013. Esta é uma plataforma de conhecimento e inovação do Fundo Multilateral de Investimento

(FUMIN), financiado por 39 doadores e apoia o desenvolvimento de setores de baixa renda e seus negócios.

Como um dos três vencedores do primeiro concurso promovido pela NEXSO, o Instituto Palmas participou, por meio do PalmasLab, do FOROMIC 2013 em Guadalajara, México, o principal evento de discussões relacionados a micro e pequenos empreendimentos de desenvolvimento e finanças na América Latina e Caribe, em que se reúnem mais de 2.000 especialistas nos temas de desenvolvimento. Além disso, a NEXSO financiará a produção de um vídeo profissional para promover as soluções ganhadoras.

O PalmasLab também participou do *Social Good* Brasil (2013), um evento que tem como objetivo apresentar novas tecnologias e mídias como ferramentas poderosas que impulsionam as soluções de problemas sociais. O laboratório foi apresentado como uma grande inovação que fornece aos mais carentes a oportunidade de criarem suas próprias ferramentas de geração de riqueza. O evento abordou as versões brasileiras de inovação social nas periferias e favelas do Brasil.

4.3.2.4.2 Imersão

A imersão terá início em maio de 2014, em São Paulo. O Instituto Palmas transmitirá os mecanismos utilizados na implantação de bancos comunitários e de diversos projetos reconhecidos por seus resultados. O objetivo é transmitir, de maneira prática, os processos de desenvolvimento social existentes no Instituto Palmas.

Uma das etapas da imersão envolve a estadia, durante cerca de 2 meses, de jovens universitários, profissionais e jovens da periferia de São Paulo no instituto. Durante esse período, será transmitido para o grupo o máximo de informações possíveis sobre os projetos.

“O grupo virá com a ideia de depois replicar as experiências pela periferia de São Paulo. O PalmasLab, Projeto Elas, Bancos Comunitários, Moeda Social, tudo isso articulado. O interessante é que isso irá trazer um retorno financeiro para o Palmas também”. (Asier Ansorena).

Para que a imersão ocorra haverá um financiamento. A Fundação Criando Fenômenos irá fornecer parte do suporte financeiro para o trabalho, onde uma porcentagem será para tornar possível a vinda de jovens carentes da periferia de São Paulo. Outra parte será oriunda dos valores pagos pela imersão de universitários e profissionais. Os valores oriundos desse público representará uma fonte de renda e receita para a ONG.

4.3.2.4.3 Consultoria

O Instituto Palmas já há um tempo trabalha com a implantação de bancos comunitários, o instituto foi criado principalmente para isso. Contudo, não se havia pensado ainda em uma prestação de serviço que envolvesse o diagnóstico de um banco, mas pela primeira vez, em 2014, o instituto está fazendo uma consultoria remunerada.

“É uma capacidade que adquirimos recentemente. Ainda estamos nos acostumando a ser contratados para fornecer um diagnóstico e desenhar um plano de ação para outros bancos comunitários” (Asier Ansorena).

A consultoria envolve diagnóstico da carteira, planejamento e estudos de sustentabilidade dos bancos comunitários em funcionamento. Esta consultoria, diferente da já realizada pela ONG, é voltada para o aspecto financeiro requerendo outros tipos de ferramentas normalmente usadas em um processo de implantação.

Já há algum tempo implantamos bancos em comunidades carentes sem muita estrutura. Depois de tanta experiência na implantação de bancos e monitorando alguns deles, começamos a adquirir outros tipos de ferramentas para fazer um diagnóstico em bancos que já estão funcionando e pensar em um planejamento de sustentabilidade para eles. Agora conseguimos oferecer esse conhecimento como um serviço.

A primeira consultoria da ONG está ocorrendo em dois bancos comunitários do Rio de Janeiro, gerando uma receita de cerca de R\$ 30.000,00. A prestação desse serviço só é possível porque a ONG criou um sistema informatizado de gestão desenvolvido para o fornecimento do microcrédito, que lhes permite fazer um diagnóstico de maior profundidade e qualidade em bancos que precisam de reorganização.

4.4 Associação Acolher

4.4.1 Apresentação da Associação Acolher

A Associação Acolher é uma ONG que tem como missão: “O apoio e educação cívica e moral de crianças e adolescentes em condição de vulnerabilidade da região de Caucaia/CE, em especial, podendo expandir-se para outras regiões em condições sociais semelhantes, atuando especialmente junto ao núcleo familiar e comunidade, visando garantir

o desenvolvimento integral de crianças e jovens em seus aspectos, físico, psicológico, espiritual, intelectual e social, através de ações concretas nas mais diversas áreas de atuação”.

Inaugurada em 2006, a ONG estabeleceu como princípios gerais: o altruísmo, o civismo, a solidariedade, a alteridade, a responsabilidade social e cívica, a cooperação, a ética, a legalidade, a moralidade, a impessoalidade e a eficiência, mediante a adoção de práticas de autogestão coletiva.

A organização tem como visão ser reconhecida pela excelência do seu desempenho, comprometida com a melhoria da qualidade de vida das populações em situação de vulnerabilidade social e melhoria das famílias acolhidas. Seus valores se fundamentam na formação do ser humano em sua plenitude para viverem conforme as Leis da Natureza.

São seus objetivos específicos:

- Identificar as famílias com crianças e adolescentes/jovens demandatárias (os) do projeto acolher;
- Apoiar as famílias através da inclusão nos programas que serão desenvolvidos;
- Articular e planejar programas e cursos de apoio sócio-econômico-educativos para as famílias;
- Ensinar o ser humano valores espirituais, morais e éticos para que eles possam tornar-se verdadeiros homens, felizes e úteis à sociedade.

A organização busca se articular por meio da participação de fóruns, conferências ou movimentos sociais, relacionados a assuntos como direitos da criança e do adolescente, educação, saúde, combate à violência e à exploração sexual e capacitação de lideranças do município de Caucaia.

A meta da organização é atender o total de 100 crianças, 50 adolescentes e jovens, dando apoio aos seus familiares. Na Tabela 7 pode ser visto o perfil e quantidade de pessoas atendidas pela ONG em 2013.

Tabela 7 – Público atendido em 2013 pela Associação Acolher

GÊNERO/FAIXA ETÁRIA	6 a 9 anos	10 a 12 anos	13 a 15 anos	16 a 18 anos	TOTAL
Masculino	15	7	6	5	33
Feminino	13	8	5	5	31
TOTAL	28	15	11	10	64

Fonte: Relatório Acolher 2013.

A abertura da ONG só foi possível devido as doações financeiras feitas pelos sócios fundadores e por voluntários e, desde 2012, tem enfrentado problemas financeiros, principalmente, devido a limitação das doações recebidas de um dos seus principais parceiros, a Fundação Mokiti Okada – M.O.A.

Atualmente, a instituição tem um custo mensal de R\$ 4.000 mil, arcados, quase que integralmente, por seus fundadores, mas finalizaram uma grande estrutura para atendimento ao público e, concomitantemente, geração de recursos próprios, somente possível devido uma doação feita pela Receita Federal, que gerou uma receita de cerca de R\$ 275.000,00.

Fomos contemplados com a doação de mercadoria apreendidas pela RFB. Realizaremos a ampliação do Núcleo de Johrei Caucaia, a construção da cozinha e padaria comunitária, do auditório com capacidade para 150 pessoas e o campo soçaito, valor estimado em R\$ 275.000,00. Com esta ampliação nos permitirá a geração de renda e recursos para mantermos as atividades da Associação Acolher.

4.4.1.1 Contribuição social

A organização desenvolve atividades na área de:

- Educação: Planeta Azul e Encontro com os Jovens;
- Esporte: planejamos a construção da piscina e quadra poliesportiva;
- Arte e Cultura: teatro, música e Arte com a Flor;
- Meio Ambiente: horta caseira e reciclados;
- Saúde: *Johrei* (busca do equilíbrio espiritual) e atendimento psicológico;
- Desenvolvimento Econômico e Social: culinária, padaria, artesanato, corte e costura e bordado.

Um dos principais projetos desenvolvidos pela organização é o Planeta Azul que busca chamar atenção quanto à necessidade de um desenvolvimento que garanta a vida no planeta de forma íntegra, sem comprometer as gerações futuras. Busca-se alertar que em prol das inovações e do desenvolvimento tecnológico muitas vezes se tem negligenciado o planeta.

O projeto envolve o desenvolvimento, pelos alunos, de uma revista em quadrinhos composta de histórias verídicas vividas por eles em sala de aula, com suas famílias ou na sociedade. As histórias são adaptadas aos personagens da Turma do Planeta Azul, formadas por seres da natureza como coruja, tartaruga, macaco, coelho, cachorro, etc. As narrativas abordam temas como cidadania, preservação do meio ambiente, formação do caráter altruísta,

bondade, cortesia, respeito aos pais, aos familiares e ao próximo, limpeza e organização, alimentação saudável, arte etc.

A Figura 7 mostra a capa de um dos exemplares da revista intitulada de CUIDAR, que busca expor que uma horta envolve cuidados, como irrigação, desbastação, espaçamento entre as mudas, compostagem, poda, entre outros, além do monitoramento das fases de crescimento, que favorece conhecer os microrganismos e os agentes naturais, como a minhoca, por exemplo, e suas funções.

Figura 7 – Revista Planeta Azul – Associação Acolher



Fonte: Site institucional da Associação Acolher

Dentre algumas das atividades realizadas em 2013 estão:

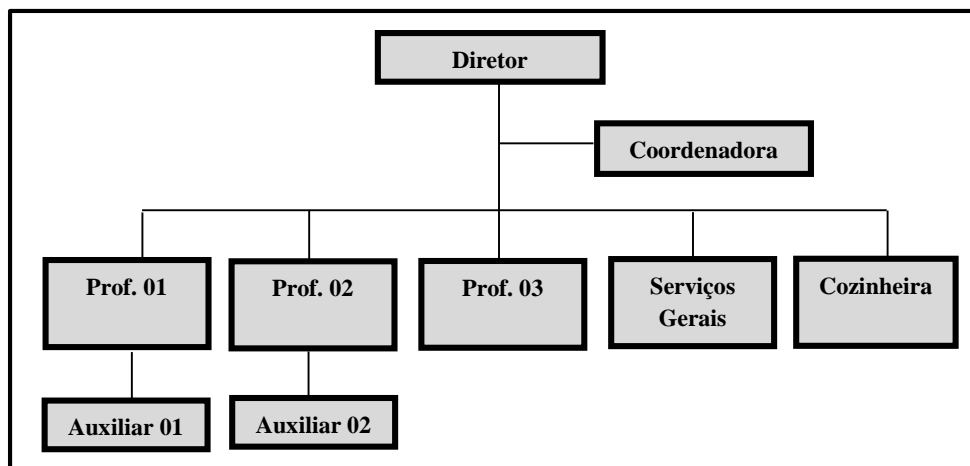
- atendimento psicológico às crianças e as mães, às quintas-feiras;
- execução dos programas: Educando pela Sustentabilidade, Horta em Casa & Vida Saudável e Alimentação Saudável;
- atividades do Programa Educacional Planeta Azul com crianças e adolescentes;
- grupo de teatro cuminando na apresentação da peça: Terra, Planeta Água;
- aplicação do programa de Educação Fiscal na formação do Ser Cidadão;
- visitas as famílias de alta vulnerabilidade com preenchimento do questionário observando doenças: alcoolismo, hipertensão, diabetes, epilepsia, entre outras;
- realização da roda de conversa buscando saber, primeiramente, o que as famílias da comunidade esperam e precisam no momento.

4.4.1.2 Estrutura Organizacional

A organização é composta, predominantemente, de voluntários, contando com apenas dois funcionários com carteira assinada, um em serviços gerais e outro na cozinha. Para a ONG é fundamental que a pessoa responsável pela cozinha seja fixa, porque um dos pilares de sua missão é o desenvolvimento de uma alimentação saudável e é na cozinha que é ensinado a alunos e familiares como preparar alimentos com essa característica.

São, ao todo, 12 colaboradores (10 voluntários + 2 funcionários), na organização, representados hierarquicamente, segundo suas funções, por meio de um organograma funcional, um dos mais utilizados pelas organizações atualmente, como pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 - Organograma da Associação Acolher



Fonte: Márcia Silva em entrevista.

Os cargos de direção e coordenação são exercidos pelos fundadores da ONG. A direção envolve responsabilidades mais burocráticas como elaboração de orçamento, movimentação das contas-correntes, aplicações, pagamentos, contratações, entre outros. A coordenação auxilia a direção na administração geral dos diversos projetos sociais desenvolvidos, que envolvem os professores e seus auxiliares de sala e a cozinheira, pois um dos principais projetos da organização se relaciona a alimentação saudável. Como pode ser observado no organograma, até os serviços gerais está subordinado diretamente ao diretor.

4.4.2 Análise do empreendedorismo social no desenvolvimento da sustentabilidade econômica da Associação Acolher.

4.4.2.1 Critério não mercantil

A ONG tem como principal fonte de recursos públicos o recebimento de mercadorias apreendidas pela Receita Federal do Brasil que permite que a organização realize periódicos bazares. O tipo de financiamento do recurso é a fundo perdido, ou seja, não exige reembolso, apenas a prestação de contas.

Não há uma modalidade pré-definida quanto ao acesso dos recursos oriundos da Receita Federal, mas a organização estabelece com a Prefeitura Municipal de Caucaia, um Termo de Parceria no qual foi escolhida para executar atividades relacionadas a área de educação, como a execução de cursos de capacitação de jovens. Nenhuma estratégia foi implementada, recentemente, com o intuito de obter mais apoio governamental.

Quanto à obtenção de recursos empresariais foi declarado pela fundadora e coordenadora geral da instituição que: “[...] até o presente momento não obtivemos recursos junto a empresas, mas estamos realizando um mapeamento dos possíveis parceiros, preferencialmente, pertencentes à comunidade em torno da entidade”.

Contudo, pode ser observado no portfólio da organização um item intitulado: *Em Caso de Doação*, que esclarece como as pessoas jurídicas podem utilizar os incentivos fiscais nas doações efetuadas a entidades civis. O item esclarece questões de como fazer, por exemplo, uso da dedução integral do valor das doações como despesa operacional até o limite de 2% do lucro operacional bruto.

As doações à ONG ocorrem de forma espontânea, não se tem estratégias definidas para captar recursos junto a apoiadores individuais, mas é exposta no portfólio da instituição uma página inteira intitulada de *Faça sua Doação* que expõe em letras e números grandes os dados da conta da organização. A mesma exposição ocorre no site e no hotsite da instituição. Há também a doação por meio de nota fiscal, mas o valor recebido é ínfimo.

4.4.2.2 Critério não monetário

A organização conta com a ajuda de voluntários desde a sua fundação. Na verdade, na abertura da ONG não havia funcionários, somente voluntários, quinze ao todo, a maioria oriundos de uma fundação da Holanda e da Fundação Mokiti Okada.

Atualmente, a organização conta com a ajuda de 10 voluntários. Dentre suas áreas de atuação na ONG estão assistência social, psicologia, agronomia, pedagogia, educação física, entre outros.

Inicialmente, todos os voluntários envolvidos com nosso trabalho social faziam parte de nossa rede de amigos, com tempo as pessoas da comunidade foram tomando conhecimento do trabalho e passaram a nos ajudar. Há voluntários da comunidade na parte administrativa, cozinha, horta, serviços gerais, mas até isso acontecer foi um longo processo que envolveu várias visitas as famílias com convites e rodas de conversa para despertar o interesse em ajudar a própria comunidade (Marcia Silva, informação verbal).

Não há uma utilização direta das redes sociais para captar voluntários, a maioria chega à instituição por meio das relações pessoais dos próprios fundadores. Contudo, a ONG mantém uma página no *facebook* (chegou a mais de 2.000 curtidores) onde busca postar, constantemente, as ações da instituição e recentemente estabeleceu contrato com um prestador de serviços na área da informação digital para interagir com os seguidores e expor as constantes atividades realizadas com a comunidade de Caucaia e paralelamente atualizar o site institucional.

4.4.2.3 Critério monetário

De acordo com a coordenadora geral da ONG, o desenvolvimento de atividades comerciais da instituição não é constante. “Sempre desenvolvemos poucas atividades relacionadas à geração de recursos próprios, as que já ocorreram foram apenas para custearmos pequenas despesas diárias [...]”.

No momento a instituição não desenvolve nenhuma atividade geradora de recursos. Um dos motivos mencionados foi a mudança para uma nova sede em 2011-2012 e as constantes reformadas ocorridas até o início de 2014. Contudo, a seguir serão expostas algumas atividades já desenvolvidas pela instituição nesse âmbito.

- Horta: foi implantada uma horta com o fim de comercialização de verduras e vegetais para serem vendidos em escolas, faculdades e empresas. Especialmente, em escolas adeptas da alimentação saudável.

A horta foi originada devido a missão da própria ONG, voltada a agricultura natural, a alimentação saudável. Foi um bom meio de geração de recursos até determinado período. Colaborava com o pagamento de pequenas despesas e contribuía com a alimentação das crianças. Pretendemos retomar esse meio mais intensamente nessa nova sede, já temos um agrônomo voluntário desenvolvendo um planejamento (Marcia Silva, informação verbal).

- Artesanato: dentro do projeto de sustentabilidade do planeta, como o Planeta Azul, são desenvolvidas oficinas de reciclagem. O que se produzia se vendia em feiras e bazares, tinha-se uma parceria com a Faculdade Integrada do Ceará – FIC, mas o retorno era mais relacionado a conscientização quanto a preservação da natureza, do que com o aspecto financeiro. Contudo, há planos para ser aberta uma loja no espaço de funcionamento da ONG, após se iniciar o funcionamento das novas instalações.

Houve ainda uma tentativa de montar uma cooperativa com as mulheres do bairro, voltada à comercialização de produtos naturais, os produtos seriam cultivados na própria residência, após curso de agricultura familiar, mas estas não se motivaram a dar continuidade ao trabalho.

A ideia era gerar alguma fonte de renda para as famílias. No início 24 mulheres aderiram ao projeto, o mínimo para se abrir uma cooperativa era 20, então iniciamos o trabalho. Ocorreram reuniões com o contador, com um integrante do Conselho Regional de Contabilidade, levou-se informações adquiridas no SEBRAE, mas não foi o suficiente para mantê-las motivadas e fazê-las acreditar no trabalho que estava sendo desenvolvido (Marcia Silva, informação verbal).

Dentre os motivos relatados estão a falta de conscientização quanto a importância de uma alimentação saudável e as dificuldades relacionadas à manutenção e conservação dos produtos. Em 2014, está na pauta de discussões da instituição fazer um trabalho intensivo de conscientização para que se retome o projeto.

4.4.2.4 Reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento

4.4.2.4.1 Construção de espaços para locação

Em 2013, a organização foi contemplada com a doação de mercadorias apreendidas pela Receita Federal. Foi organizado um bazar e a ONG arrecadou cerca de R\$ 275.000,00. Mesmo os fundadores estando assumindo as despesas mensais da organização e havendo diversos compromissos financeiros a serem cumpridos, decidiu-se por se investir o valor em algo que iria colaborar com a sustentabilidade financeira da ONG.

[...] é alugado um espaço e contratam-se as pessoas que irão trabalhar no bazar. Normalmente, o bazar é para três entidades que trabalham juntas e no final ocorre toda a prestação de contas e divide-se igualmente o valor. O primeiro bazar ocorreu em 2008, que permitiu a compra do terreno, em 2011, fomos contemplados novamente e construímos a sede com toda a estrutura das salas de aula, as oficinas,

sala de atendimento psicológico. Em 2013 ocorreu outro bazar e construímos nossa estrutura de geração de recursos próprios (Francisco Aparecido, informação verbal).

A decisão foi por montar uma estrutura que pudesse, ao mesmo tempo, ser utilizada pelo público atendido pela instituição e que garantisse, de maneira contínua, uma renda para a manutenção das atividades. Foram construídos um auditório, um campo soçaite e uma cozinha e padaria comunitária.

O auditório tem 165m² e capacidade para 150 pessoas. A escolha pela construção dessa estrutura se deveu, entre outros, ao fato de se poder trabalhar com as crianças e adolescentes a parte de teatro, apresentações, projetar filmes para a comunidade, realizar palestras e eventos, rodas de conversa com as famílias e no período da noite e finais de semana alugar para eventos diversos.

No momento, o auditório está equipado apenas com projetor e microfone. Agora vamos buscar recursos para comprar os equipamentos necessários. Chegou o momento de buscarmos financiamento junto às empresas. Um dos motivos que nos levou a optar pela construção foi o fato de ser a parte mais cara a ser custeada, o recursos financeiros para a compra dos equipamentos é mais fácil de captar. [...] Poderemos receber eventos de diversas naturezas oriundos de faculdades, empresas, seminários, cursos. Os espaços que locam com essa finalidade são escassos em Caucaia e redondezas [...] (Francisco Aparecido, informação verbal).

O campo *society* tem 800 m² e é destinado a prática de atividades relacionadas a futebol e vôlei. A intenção inicial era fazer uma quadra coberta para servir tanto para a realização de jogos como para palestras, mas após elaboração de orçamento verificou-se que o que se iria gastar com a cobertura se conseguiria construir um auditório. Além disso, esse tipo de estrutura é escasso nas proximidades.

Os valores cobrados pela locação do campo *society* irão variar conforme o turno, de acordo com a necessidade de iluminação. Durante o dia e finais de semana, devido a não utilização de energia será cobrado, por hora, R\$ 60,00, à noite, R\$ 70,00.

A cozinha e padaria comunitária possuem 150 m² e seu funcionamento será iniciado em Abril de 2014. A construção partiu do desejo de se desenvolver mais amplamente o projeto relacionado à agricultura familiar na comunidade, envolvendo um dos produtos típicos do Ceará, a mandioca. A intenção é produzir produtos relacionados a planta, para serem vendidos comercialmente, gerando renda para as famílias e para a organização.

Sendo um produto de fácil plantio, manutenção e manuseio, será solicitada a cada família, que aderir ao projeto, que reserve um espaço na residência para o plantio e será buscada a formação de parcerias com os fazendeiros da região. Nos dias em que as estruturas

do auditório e/ou campo *society* forem locadas, a cozinha funcionará, disponibilizando produtos para os eventos, sendo oferecido o serviço de *buffet*.

Toda a estrutura foi construída com R\$ 275.000,00, mas o valor já acabou. Pretende-se conseguir agora mais uma doação para finalizar as obras, pois falta a construção da piscina, sendo necessário também equipar adequadamente as salas, cozinha, comprar um transporte para levar e trazer os alunos em atividades externas. Espera-se essa doação para 2015. [...] a doação da receita não é para manter, é para construir, reformar, fazer reparos, adquirir veículos. Eles querem que os projetos sejam auto-sustentáveis. (Francisco Aparecido, informação verbal).

A principal dificuldade encontrada na construção foi conseguir arcar com os custos de mão-de-obra, fazendo com que a obra acontecesse dentro do que se tinha em caixa. Para que isso fosse possível foram trazidos trabalhadores do município de Canindé, com um menor custo de mão-de-obra. Cerca de 1m² de obra construída custa em média R\$ 1.200,00 em Fortaleza, sendo a mão-de-obra R\$ 400,00. Foi pago R\$160,00 o metro de obra. Em 2011 foi gasto quase o mesmo valor total da doação só para construir as salas (R\$ 280.000,00), por meio de uma construtora e ainda ficou inacabado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ONGs se constituem em um tipo de organização peculiar que trabalha de forma mais espontânea e menos burocratizada, que não tem fins lucrativos e reúne pessoas com o objetivo comum de lutar por causas coletivas, atuando como agentes de fiscalização da sociedade civil sobre a sociedade política, no gerenciamento dos assuntos públicos.

Contudo, apesar de serem reconhecidas como organizações que efetivamente conseguem atuar em benefício da amenização e resolução de diferentes problemas da área social, só mais recentemente tem buscado agir na resolução de problemas relacionados à sua própria sustentabilidade (KISIL, 2008).

Devido a sua característica primordial de ser “sem fins lucrativos” as ONGs por décadas dependeram de doações oriundas de terceiros, seja do Governo, de empresas, de indivíduos ou organizações de ajuda internacional e isso as manteve por longos períodos. No entanto, o cenário nacional e internacional mudou e a obtenção de recursos junto a essas fontes tem se tornado cada vez mais escassa (ABONG, 2010; TUDE, 2007).

O Governo, cada vez mais, vem se distanciando de suas relações com as organizações pertencentes ao Terceiro Setor e tem se dedicado a fortalecer a administração de Estados e municípios entregando a estes a responsabilidade dessa relação e as empresas têm investido em seus próprios projetos e instituições buscando desenvolver, de forma independente, sua responsabilidade social.

Os indivíduos também têm doado cada vez menos a esse tipo de instituição, devido entre outros motivos, a falta de credibilidade enquanto a transparência na utilização dos recursos por algumas ONGs, discutida amplamente na mídia (ARMANI, 2013). Por fim, a Cooperação Internacional, um dos grandes financiadores das ONGs brasileiras, mudou o seu foco de ajuda do Brasil, tendo este buscado desenvolver seu próprio modelo de ajuda chegando sua colaboração em países como a África.

Diante desse cenário as ONGs tiveram que ir a busca do desenvolvimento de sua sustentabilidade econômica como forma de evitar um processo de descontinuidade em suas ações e conseqüentemente a quebra de seus compromissos com seu público-alvo e comunidades beneficiadas (LOPES, 2006). O meio encontrado por algumas destas envolve uma área considerada ainda recente do empreendedorismo, o empreendedorismo social (OLIVEIRA, 2008).

O presente estudo buscou investigar a utilização por ONGs cearenses do empreendedorismo social como meio de desenvolver sua sustentabilidade econômica. Para

proceder à pesquisa, buscou-se, a partir de ampla revisão bibliográfica sobre “sustentabilidade em ONGs” e “empreendedorismo social”, expor a dimensão econômica de sustentabilidade em ONGs, bem como o papel do empreendedorismo social no desenvolvimento dessa dimensão nas ONGs.

A abordagem do empreendedorismo social investigada não trata de soluções que podem ajudar a aliviar ou resolver os problemas sociais, apesar desta estar intrinsicamente relacionada, mas do reconhecimento pelas ONGs de novas oportunidades que podem ser exploradas de forma rentável e sustentável como meio de manter sua missão social (ABDU e JOHANSSON, 2009).

A pesquisa buscou ter como referência a escola de pensamento que aborda o empreendedorismo social relacionado diretamente ao âmbito econômico de sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos, a *Social Enterprise School*, que define as organizações de empreendedorismo social como “[...] organizações sem fins lucrativos que estabelecem atividades geradoras de lucros, a fim de sobreviver financeiramente e tornar-se mais independente de doações e subvenções que recebe”. (BACQ; JANSSEN, 2011, p. 386; DEES; BATTLE, 2006).

Assim, utilizou-se o seguinte conceito de empreendedorismo social: um fenômeno multidimensional, vinculado predominantemente às organizações sem fins lucrativos, em particular, as ONGs que permite a estas desenvolverem sua sustentabilidade econômica por meio da inovação em seus meios de captação de recursos, de atividades comerciais geradoras de recursos e da busca por reconhecer e explorar novas oportunidades de financiamento (TACHIZAWA, 2012; MAIR, 2011; MENDONÇA; ARAÚJO, 2011; PEREDO e McLEAN, 2006).

Após pesquisa teórica, partiu-se, então, para se esquadrihar empiricamente quatro diferentes casos: Instituto Atlântida, EDISCA - Escola de Dança e Integração Social para Crianças e Adolescentes, Instituto Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária e Associação Acolher.

A partir de estudos realizados nesses diferentes casos verificou-se que o empreendedorismo social tem um importante papel em meio ao desenvolvimento da sustentabilidade econômica nas ONGs, especialmente no que se refere ao reconhecimento e exploração de novas oportunidades de financiamento. No entanto, é importante ressaltar que pouco se tem inovado nos critérios não mercantil e não monetário, sendo, contudo, as atividades relacionadas ao critério monetário, predominantemente, desenvolvidas nas ONGs.

Conforme as pesquisas realizadas, constatou-se que as atividades oriundas dos critérios não-mercantil e não-monetário de sustentabilidade econômica nas ONGs não tem sido desenvolvidas tendo a inovação como referência. A verdade é que, na maioria dos casos, pouco se tem buscado recursos junto a apoiadores públicos, privados e individuais.

O Instituto Atlântida e o Instituto Palmas não desenvolveram nenhuma estratégia mais recente ou diferenciada quanto a obtenção de recursos junto à órgãos públicos, sendo alegado como principal fator a grande burocracia envolvida para aprovação em editais, geradora de constantes desgastes organizacionais.

No caso do Instituto Atlântida, a relação como Estado chega a ser no mínimo curiosa. O trabalho da ONG é em prol da biodiversidade marinha e costeira e sua contribuição seria ajudar na fiscalização marítima, contudo, a organização não só ajuda como custeia parte das saídas de fiscalização com embarcação, combustível e até alimentação para os fiscais.

O Instituto Palmas devido ao seu trabalho, reconhecidamente desenvolvido, nacional e internacionalmente com os bancos comunitários já mantém uma relação relativamente constante com alguns órgãos governamentais como a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, não buscando mais intensamente a aprovação de projetos.

A Associação Acolher tem como fonte de recurso predominante, desde a sua fundação, as doações da Receita Federal, com as quais comprou o terreno para constituição da organização e construiu toda a estrutura de atendimento as crianças e adolescentes. Foram ao total três grandes doações em 2008, 2011 e 2013. Contudo, apesar de passarem por rigorosa seleção em meio a diversas outras instituições, é interessante ressaltar que uma das fundadoras trabalhou vários anos na instituição e acabou conhecendo mais proximamente os elementos necessários ao alcance de uma aprovação.

A EDISCA é a única que apresentou uma real mudança na busca por recursos governamentais por meio de uma grande intensificação em seu processo de divulgação dos benefícios concedidos a pessoas jurídica e física envolvendo o direito de aplicar parte do imposto de renda em ações culturais (Lei Rouanet) e no Fundo da Criança e do Adolescente (Lei Federal nº 8.069/90 e Lei Municipal 7. 235/92).

A ONG intensificou ainda, junto às empresas comerciais cearenses, a divulgação quanto à utilização do Mecenato Estadual do Ceará, incentivo especial que envolve a renúncia fiscal por parte do Estado, como meio de incentivar a cultura. Nos espaços da ONG e em seus diversos materiais de divulgação é possível verificar o grande incentivo a esses tipos de contribuição financeira.

Quanto a obtenção de recursos junto as empresas e a indivíduos, nenhuma das ONGs apresentaram estratégias recentemente desenvolvidas, recebendo apenas algum tipo de financiamento de forma esporádica, normalmente, quando estas solicitam algum recurso para o desenvolvimento de algum projeto específico.

Todas as ONGs reconhecem a importância do voluntário para organização como uma forma de, independente das condições financeiras, continuarem a executar suas atividades com qualidade e procuram de alguma forma captá-los, mas o meio mais recentemente utilizado pelas ONGs são as redes sociais, mais especificamente o *facebook*. Esse meio tem sido utilizado tanto para captar voluntários, como para gerar uma maior aproximação da organização com a sociedade, por meio da exposição de fotos, vídeos e depoimentos.

Um destaque, quanto à captação de voluntários é dado ao Instituto Palmas, pois devido ao estabelecimento de parcerias internacionais, tem tido sua demanda de voluntários constantemente atendida conseguindo ainda desenvolver uma troca de conhecimento com diversos países por meio do envio de estudantes de diversas áreas. Nos últimos cinco anos, entre cerca de trinta voluntários, apenas um era brasileiro.

Das quatro ONGs, três apresentam uma forte geração de renda. O Instituto Atlântida desde sua fundação tem como principal fonte de financiamento, a geração de recursos próprios, desenvolvendo atividades comerciais diferenciadas relacionadas ao mergulho a partir da percepção de que havia uma carência destes serviços em Fortaleza.

Os serviços oferecidos ao público são divididos conforme o período do ano, devido as características climáticas do litoral nordestino que impossibilitam as atividades em mar no 2º semestre do ano. Sendo assim, no 1º semestre do ano ocorrem os serviços de mergulho turístico e os cursos de mergulho e no 2º semestre, mergulho em açudes e na Lagoa do Paraíso, em Jericoacoara.

A organização é tão diversificada no desenvolvimento de atividades comerciais que ainda acrescenta aos seus serviços a venda de pacotes de viagens internacionais ao Caribe, em parceria com uma agenda de turismo e de pesca esportiva.

Outro fator que torna a geração de recursos uma das principais fontes de renda do Instituto Atlântida é o fato das atividades desenvolvidas estarem diretamente ligadas à missão da ONG, sendo tanto os equipamentos como a capacitação do pessoal, os mesmos demandados para a realização dos projetos e ações de preservação ambiental da organização.

A EDISCA, assim como o Instituto Atlântida, sempre teve muito presente atividades relacionadas à geração de recursos próprios. Basicamente, esta se relaciona a venda de espetáculos, sendo a organização, nacional e internacionalmente conhecida, pela qualidade

de sua coreografia, trilha sonora, figurino e adereços envolvidos em seus espetáculos e a prestação de serviços de consultoria e venda de tecnologias sociais por meio de uma OSCIP criada pela organização chamada de PARTILHA.

As atividades geradoras de recursos, assim como no Instituto Atlântida, estão diretamente relacionadas a missão da ONG, sendo um produto final do trabalho desenvolvido. Contudo, a venda de espetáculos, apesar de constante, nunca foi intensa devido ao alto custo envolvido em sua contratação. Muitos dos espetáculos necessitam de grandes cenários, que tornam muitas vezes inviáveis ao interessado sua contratação.

O Instituto Palmas também apresenta como principal fonte de financiamento a geração de recursos próprios. Ela ocorre por meio da prestação de serviços bancários através do Banco Palmas. São serviços bancários básicos, onde se tem uma remuneração por aplicação. Contudo, a ONG presta esse serviço mantendo os juros baixos, boas condições de empréstimo e o tratamento quanto à forma de pagamento do credor, muitas vezes, é particularizado conforme a situação verificada.

A ONG ainda obtém recursos financeiros por meio das diversas palestras ministradas pelo diretor geral da organização, Joaquim Melo, pela venda de publicações relacionadas a temas como: implantação de bancos, economia solidária, desenvolvimento, articulação, mobilização de comunidades e microfinanças, e pela prestação de serviços de consultoria relacionados à implantação de bancos comunitários, a partir da metodologia diferenciada desenvolvida pela própria organização.

A Associação Acolher é a única organização que não apresentava, no momento, o desenvolvimento de nenhuma atividade comercial, apesar de já ter desenvolvido atividades relacionadas à venda de alimentos orgânicos e de artesanato. No entanto, há dois fatos cruciais que interferiram no desenvolvimento da geração de recursos próprios da organização: a construção de uma nova sede em 2011-2012 e constantes reformadas ocorridas até o início de 2014.

Desde 2012, as quatro ONGs tem reconhecido e explorado novas e diferentes oportunidades de obtenção de recursos, tanto que não se tem ainda como demonstrar resultados financeiros efetivos da maioria delas. Contudo, atesta-se a adoção predominante de estratégias comerciais em prol do desenvolvimento de sua sustentabilidade econômica, acentuando a importância da geração de recursos próprios para a manutenção das ONGs. Apenas a EDISCA empreendeu no âmbito da captação de recursos.

O Instituto Atlântida, como forma de colaborar com a manutenção financeira da organização abriu duas empresas: a Atlântida Serviços Marítimos e a Propeller Fornecedores

Navais. A primeira oferece serviços de mergulho profissional e manutenções subaquáticas em navios e plataformas de petróleo e a segunda oferece serviços relacionados à alimentação e produtos de necessidades básicas de navios mercantes.

A ONG também planeja, para 2014, a elaboração de documentários marinhos e a prestação de serviços de consultoria. No momento, já se está trabalhando no desenvolvimento de uma edição piloto do documentário, com equipe formada e parceria com uma empresa privada de publicidade que apoiará o projeto financeiramente e operacionalmente.

A EDISCA implementou quatro novos meios de obtenção de recursos. Os espetáculos que, devido ao seu alto custo, eram vendidos uma vez por mês, triplicaram, depois de haver uma reformulação nos espetáculos passando a ocorrer sua venda em estruturas compactas de forma a adequá-los a congressos, eventos, festas e a espaços limitados como shoppings. De no mínimo R\$ 5.000,00, o valor passou para o máximo de R\$ 3.000,00.

Uma inovação ligada à captação de recursos foi a criação do AME – Amigos da EDISCA grupo organizado para buscar, explorar e viabilizar novas oportunidades financeiras para a ONG, funcionando também como um grupo de articulação política, para quando ocorrer o caso de algum entrave na entrada de recursos, por motivos burocráticos. Como resultado da articulação do AME, a ONG organizou pela primeira vez o Bazar da EDISCA (2013). Com fins de arrecadação, foi a primeira vez que a ONG se utilizou dessa estratégia.

Como quarta ação de mobilização de recursos da ONG, desde 2012, está a disponibilização da estrutura física da organização para locação. A EDISCA conta, dentre outros espaços, com uma sala de dança e um teatro. A locação dos dois espaços está disponível durante o período da noite, na semana, e aos finais de semana, os três turnos. O valor de locação do teatro é de R\$ 800,00 a diária. Quando são solicitados os dois espaços, teatro e sala de dança, o valor é de R\$ 1.000,00 a diária.

O Instituto Palmas implantou três novos meios de obtenção de recursos: PalmasLab, “imersão” e consultoria. O PalmasLab é um laboratório de inovação e pesquisa em finanças solidárias que tem o objetivo de desenvolver inovações em TI de forma a criar e melhorar os serviços financeiros dos bancos comunitários. O laboratório já foi reconhecido como uma das “Três Soluções mais inovadoras da América Latina e Caribe” pela plataforma NEXSO – soluções para o desenvolvimento, em setembro de 2013.

Uma das primeiras soluções geradas para ser comercializada é o PALMAP que permite fazer o mapeamento de produção e consumo de uma comunidade, via aplicativos de celular. Há uma estimativa inicial de que para se fazer um mapeamento de produção e

consumo, para realização de uma análise e diagnóstico de como a economia local está organizada, em comunidade com cerca de 400 empreendimentos e com uma média de 300 entrevistas de consumo, o valor cobrado seja em torno de R\$ 10.000,00.

A “imersão” terá início em maio de 2014, em São Paulo e tem o objetivo de transmitir, de maneira prática, os processos de desenvolvimento social existentes no Instituto Palmas. O retorno financeiro será por meio dos valores pagos por estudantes e profissionais para participarem desse processo representando uma fonte de renda para a ONG.

Quanto à consultoria, em 2014, passou a ter uma nova “roupagem”. Antes a consultoria se voltava apenas para a implantação de bancos comunitários, agora passa a envolver diagnóstico da carteira, planejamento e estudos de sustentabilidade dos bancos comunitários em funcionamento. Esta consultoria, diferente da já habitualmente realizada pela ONG, é voltada para o aspecto financeiro requerendo outros tipos de ferramentas diferentes das usadas em um processo de implantação. A primeira consultoria da ONG está ocorrendo em dois bancos comunitários do Rio de Janeiro, gerando uma receita inicial de cerca de R\$ 30.000,00.

Como todas as demais organizações a Associação Acolher em 2012-2013, buscou uma nova oportunidade para financiar seus projetos e optou por construir uma estrutura para geração de recursos. Esta é composta por um auditório com capacidade para 150 pessoas, um campo *society* de 800 m² e uma cozinha e padaria de 150 m², estrutura que poderá ser utilizada para o desenvolvimento das atividades sociais e como forma permanente de geração de recursos.

Por meio do estudo desses diferentes casos expostos pode-se verificar que a ONGs cearenses tem desenvolvido sua sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social através, principalmente, do intenso desenvolvimento de atividades comerciais, tanto relacionadas a práticas habituais, como a ações inovadoras.

Então, conclui-se que o empreendedorismo social tem sido desenvolvido nas ONGs cearenses, especialmente, junto ao critério mercantil de sustentabilidade, sendo estas consideradas “organizações empreendedoras sem fins lucrativos” que tem buscado superar os limites impostos pela escassez de recursos, por meio do reconhecimento e exploração de novas oportunidades (BACQ, JANSSEN, 2011; MAIR, 2011; PEREDO; MCLEAN, 2006; FRUMKIN, 2005; FOWLER, 2000).

Pode ser atestado que das quatro ONGs, três tem como principal fonte de recursos o desenvolvimento de atividades comerciais e mesmo aquela que não apresenta essa

característica no momento, tem se voltado para a construção de uma estrutura que colabore com esse desenvolvimento.

Também verifica-se que todas as ONGs tem explorado novas e diferentes formas de financiamento dentro do âmbito da geração de recursos e isso tem ocorrido de forma totalmente diversificada. Encontrou-se abertura de empresas, venda de espetáculos compacto, aluguel de estruturas, abertura de laboratório para criação e comercialização de soluções em TI, prestação de serviços de consultoria e a construção de grandes estruturas para locação.

É interessante ressaltar que todas as ONGs optaram pela exploração de atividades comerciais que estivessem diretamente relacionadas a sua missão social e que todas buscam fazer com que os mesmos recursos utilizados para o desenvolvimento dos projetos e atividades sejam aproveitados na geração de recursos.

Quanto ao critério não mercantil de sustentabilidade econômica verificou-se que pouco se tem empreendido neste âmbito, apenas uma das ONGs buscou, dentro da captação de recursos, criar um grupo de mobilização junto ao Governo, empresa e indivíduos. Durante as entrevistas foi percebido que o desgaste que a imagem destas organizações tiveram após a exposição de algumas que se utilizaram irregularmente de doações gerou um desconforto em sua relação com empresas e indivíduos.

Quanto aos recursos públicos, apenas uma das ONGs tem estratégia estabelecida voltada a participação de editais e a busca de benefícios fiscais e mesmo esta considera a obtenção desse tipo de recurso muito burocratizada e desgastante continuando suas ações por considerar que nenhum meio de obtenção de recursos, diante do cenário atual, deva ser negligenciada.

Quanto ao critério não mercantil à maioria das ONGs tem se utilizado como meio mais recente das redes sociais e tem obtido grandes resultados, chegando a ter que selecionar currículos por área geográfica por não poder aceitar o grande número de inscritos. Mesmo as que não utilizam essa ferramenta de comunicação com este intuito, conseguem indiretamente alcançar voluntários, pois é criada uma rede de contatos onde se compartilha as ações e atividades sociais desenvolvidas, despertando o interesse da sociedade em colaborar.

Dentre as limitações do estudo está a característica inerente a todas as pesquisas que se utilizam do estudo de caso como estratégia, a não possibilidade de estabelecer generalizações empíricas a todo tipo de organização pertencente ao Terceiro Setor quanto ao desenvolvimento da sustentabilidade econômica por meio do empreendedorismo social a partir dos casos analisados, ainda que possa revelar elementos importantes à discussão acerca da temática.

Quanto à coleta de dados, não foi possível a realização de entrevistas com os responsáveis diretos da gestão financeira das ONGs, impossibilitando o repasse de dados financeiros precisos, sendo alegada pela maioria das organizações, a falta de disponibilidade de tempo. A disponibilização dos dados poderia atestar a importância financeira de cada meio para a manutenção da organização.

Por fim, indica-se que pesquisas futuras sejam desenvolvidas nas organizações pesquisadas para verificação do retorno gerado pelas novas atividades comerciais desenvolvidas desde 2012-2013, pois muitas só iniciarão, efetivamente, seu funcionamento em 2014, não havendo ainda a comprovação da real contribuição econômica para as organizações.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Panorama das associadas: sustentabilidade das ONGs no Brasil**. São Paulo, 2010.

ABU-SAIFAM, S. Social entrepreneurship: definition and boundaries. **Technology Innovation Management Review**, February, 2012.

AGUIAR, S. **Redes sociais e tecnologias digitais de informação e comunicação: relatório final de pesquisa**. NUPEF-RITS, 2006.

ANDRADE, M. G. V. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, C.; PINTO, E.; LOPES, J.; PINTO, R. **Estudo de Caso**. Minho: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, 2008.

ARMANI, D. **Sustentabilidade: do que se trata afinal?** Rio Grande do Sul: UNISINOS, 2002. (Mimeo)

_____. **Como elaborar projetos?: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2006.

_____. (org). **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam, 2008.

_____. O sentido do planejamento na mobilização de recursos. *In: Mobilizar: a experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Interage*. Recife: Interage, p. 71-74, 2008.

_____. **Sustentabilidade sociopolítica tem primazia**. 2013. Disponível em: <www.justospelaeducacao.com.br/destaque_junho_2013.htm>. Acesso em 15 out. 2013.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MACKISEY E CIA. INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Petrópolis, 2001.

_____. **Empreendedorismo social: conceito**. 2010. Disponível em: <www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismo/>. Acesso em 10 ago. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG 2002**. São Paulo: ABONG, 2002.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLEM, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Revista de Administração**, v. 47, n.3, p. 370-384, 2012.

BACQ, S.; JANSSEN, F. The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definition issues based on geographical and thematic criteria. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, 23: 5-6, p. 373-403.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Lda, 2011.

BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. **Social entrepreneurship what everyone needs to now**. New York: Oxford University Press, 2010.

BROUARD, F. L'entrepreneuriat social: mieux connaître le concept. Paper presented at the **Annual Conference of The Canadian Council For Small Business and Entrepreneurship**, In Trois-Rivières, Canada: 2006.

BROWN, S. **Why Non-Profit Organizations Need Facebook and Twitter**. 2013. Disponível em: <<http://www.getroionline.com/Small-Business-Internet-Marketing-Tips/bid/347893/why-non-profit-organizations-need-facebook-and-twitter>>. Acesso em: 07 dez. 2013.

CAMARGOS, A. A. M. **Direito do trabalho no terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CAMERON, A.F.; WEBSTER, J. Unintended consequences of emerging communication technologies: Instant Messaging in the workplace. **Computers in Human Behavior**, 21, p. 85–103, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. 3 ed. São Paulo: SENAC, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução: Lúcia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five traditions. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.

DANCIN, M. T.; DANCIN, P. A; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DEES, J. G. **The joys and challenges of teaching resources handbook**. Arlington: ASHOKA, 2008.

DEES, J. G. **The meaning of “social entrepreneurship”**. 1998. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2012.

DEES, J. G.; BATTLE, A. B. For-profit social ventures. **International Journal of Entrepreneurship Education** (Special Issue on Social Entrepreneurship). 2, 2-26, 2003.

_____. Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. **Arnova Occasional Paper Series I**, n.3, p. 39-66, 2006.

DEFOURNT, J; NYSSSENS, M. Defining social enterprise. *In: Social enterprises: at the crossroads of market, public polices and civil society*. London and New York: Routledge, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, Cláudia. **Estudo de caso: ideias importantes e referências**. Maio, 2000. Disponível em: <http://www.reocities.com/claudiaad/case_study.pdf>. Acesso em: 12 set. 2012.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo; Prentice Hall, 2004.

DIMENSTEIN, G. **Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>>. Acesso em: 26 out. 2013.

DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. Organizações Não Governamentais e Gestão Estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD: 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DRAUCKER, C.B; MARTSOLF, D.S.; ROSS, R.; RUSK, T. Theoretical Sampling and Category Development in Grounded Theory. **Qualitative Health Research**, v. 17, n. 8, p. 1137-1148, 2007.

DUPREE, A. S.; WINDER, D. Gerando receitas Através de Produtos e da Prestação de Serviços. *In: SYNERGOS INSTITUTE (Org.). Criação de fundações, guia prático: um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina*. New York: The Synergos Institute, 2000. p. 273-281.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v.3, n. 4, 2003.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? *In: IOSCHPE. E.B. (Org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FIEGE, H. ONGs no Ceará – quem são, o que fazem, quais são os seus desafios? (origens, perfil institucional e campos de atuação). *In*: FIEGE, Hans-Jurgen. (org.) **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FISS, P. C. Case studies and the configurational analysis of organizational phenomena. *In*: BRYNE, D.; RAGIN, C. C. **The SAGE Handbook of Case-Based Methods**. London: Sage Publications, 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FOWLER, A. **NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?** *Third World Quarterly*, 21 (4), p. 637-654, 2000.

FRELLER, M. Empreendedorismo e geração de renda própria. Instituto Felipe Kumamoto. 2008. Disponível em:

<http://www.ifk.org.br/empreendedorismo_e_geracao_de_renda_propria__380.html>.

Acesso em: 29 out. 2013.

FRUMKIN, P. **On Being Nonprofit: A conceptual and policy primer**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2005.

FUNCKE, A. L.; PEREIRA, P. R. F.; BOAS, A. A.V. **Valores organizacionais relacionados ao trabalho voluntário: estudo de caso ONGs do Rio de Janeiro**. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 2007, Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2007.

FURUTA, G. A. **A existência do superávit em organizações do terceiro setor**. *In*: FEA/USP. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO - IV SEMEAD, 22 a 25 mar. 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: IV SEMEAD, 2003.

GIBSON, W. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa; instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; DA SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOHN, M. G. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

GETS - GRUPO DE ESTUDO DO TERCEIRO SETOR. **Captação de recursos: da teoria a prática**. São Paulo: GETS, 2002. 113p.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, C. **Doing a literature review**. London: Sage Publications, 2008.

IDIS – INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Mobilização de recursos via internet cresce no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.idis.org.br/acontece/noticias/mobilizacao-de-recursos-via-internet-cresce-no-brasil>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

INTERAGE, A. **Mobilizar**: a experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Interage. Recife: Interage, 2008.

IÓRIO, C. **Mobilização de recursos**: algumas ideias para o debate. p. 1-4, 2004. Disponível em: <<http://www.lead.org.br/article/view/198/1/155>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

JOHNSON, S. **Young Social Entrepreneurs in Canada**. Canadian Centre for Social Entrepreneurship. Edmonton, May 2003. Disponível em: <[http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Sherrill%20Johnson%20case%20study%20\(June%202nd,%202003\)%20--%20Young%20SocialEntrepreneurs%20\(final\).doc](http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Sherrill%20Johnson%20case%20study%20(June%202nd,%202003)%20--%20Young%20SocialEntrepreneurs%20(final).doc)>. Acesso em: 12 jan. 2013.

KEOHANE, G.L. **Social entrepreneurship for the 21st century**: innovation across the nonprofit, private, and public sectors. McGraw-Hill Education, 2013.

KITCHEN, Pagoda. **Social Network Analysis and Non-Profit Organizations**. 2007. Disponível em: <<http://sporkly.livejournal.com/167020.html?view=265324#>>. Acesso em: 07 dez. 2013.

KISIL, R. **A aderência entre o constructo da sustentabilidade e a prática das ONG's**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, 2008. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

KOHLBACHER, F. The use of qualitative content analysis in case study research. **Forum qualitative sozialforschung / Forum: qualitative social research**, v. 7, n. 1, 2005.

KUSCHNAROFF, F. **Fontes de financiamento**: o dilema das ONG's. 2009. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/fontes-de-financiamento-o-dilema-das-ongs/35878/>. Acesso em: 12 ago. 2013.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. *In*: FIEGE, Hans-Jurgen. (org.) **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Konrad Adenauer, 2003.

LAYSE, V. **O potencial das redes sociais para divulgação de ONGs e seus projetos**. 2012. Disponível em: <<http://www.cieds.org.br/450,2,o-potencial-das-redes-sociais-para-divulgacao-de-ongs-e-seus-projetos>>. Acesso em: 07 dez. 2013.

LIGHT, P. C. **The search for social entrepreneurship and social business**. Washington, D. C.: Brookings Institution Press, 2008.

LIMA, N. C. A importância do trabalho voluntário para a vida social e profissional. **voluntariosonline.org.br**. 2008. Disponível em: <<http://blog.voluntariosonline.org.br/a-importancia-do-trabalho-voluntario-para-a-vida-social-e-profissional/>>. Acesso em: 28 out. 2013.

LOPES, E. **Terceiro setor: sustentabilidade ou dependência?** 2006. Disponível em: <favelaeissoai.com.br/noticias.php?ccd=77>. Acesso em 07 set. 2013.

LOVEJOY, K; SAXTON; GREGORY D. Information, community, and action: how nonprofit organizations use social media. **Journal of Computer – Mediated Communication**, 17, p. 337-353, 2012.

MACIAS, W.; HILYARD, K.; FREIMUTH, V. Blog functions as risk and crisis communication during Hurricane Katrina. **Journal of Computer-Mediated Communication**, 15, 1–31, 2009.

MAIR, J. Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. **Working Paper**. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, WP-888, 2010.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight. **Journal of World Business**, v. 41, p. 36-44. 2006.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S.; NICHOLLS, A. **Social entrepreneurship: the case for definition**. New York: Oxford University Press, 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Adm. Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005.

MAYRING, P. Qualitative content analysis. **Forum qualitative sozialforschung / Forum: qualitative social reseach**, v. 1, n. 2, 2000.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, P. M.; ARAÚJO, E. T. ONGs e cooperação internacional: entre a dependência e a busca pela sustentabilidade. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

_____. Sustentabilidade organizacional em ONGs: os casos do GAPA-BA e do grupo Brasil a partir das contribuições da teoria da dependência de recursos. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 1, art. 6, p. 112-132, 2011.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NETO, F. P. M.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

NEVES, E. O.; SANTOS, K. C.; GUEDES, C. A. M. Empreendedorismo social e sustentabilidade: um estudo de caso sobre o projeto mulheres em ação jogando limpo com a natureza do IFNMG. **Revista da FAE**, v. 13, p. 111-124, 2010.

NICHOLLS, A. **Social entrepreneurship new models of sustainable social change**. New York: Oxford University Press, 2006.

OLIVEIRA JR, C. A. **Organizações não governamentais: ONGs como espaço de investimento profissional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, Universidade Federal do Ceará, 2006.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho à realidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

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.

PECCHIO, R.; SILVA, R. R. O que o programa mobilizar nos ensinou? *In: Mobilizar: a experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Interage*. Recife: Interage, p. 61-68, 2008.

PEREDO, A.; McLEAN, M. “Social entrepreneurship: a critical review of the concept.” **Journal Of World Business**. 41.1. p. 56-65, 2006.

PEREIRA, M. F. ; SCHMITT, V. Inovação e sustentabilidade a análise do processo de formulação de estratégias em uma organização social de apoio aos portadores de hepatite C. *In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2006, Resende. Anais...* Resende: II SEGET, 2006.

PERÔNICO, M. A. S. Sustentabilidade de ações em HIV/Aids: o caso da Amazona. *In: AIDS e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade*. Disponível em: <www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustacoe.htm> Acesso em: 12/01/2013.

PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, Rio Claro, v. 19, n. 25, p. 105-132, 2006.

PRASZKIER, R.; NOWAK, A. **Social entrepreneurship theory and practice**. New York: Cambridge University Press, 2012.

PRATA, L. **Captação de recursos: um estudo em organizações do terceiro setor**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 12 jan. 2012.

- PRÓSPERO, D. Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação, **FolhaOnline**. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>>. Acesso em: 29 out. 2013.
- QUAN-HAASE, A.; COTHREL, J.; WELLMAN, B. Instant messaging for collaboration: A case study of a high-tech firm. **Journal of Computer-Mediated Communication**, article 13, 2005.
- REIS, T. **Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: a scan, synthesis and scenario for action**. Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation, 1999.
- ROESCH, S. A. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.
- _____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROPER, J.; CHENEY, G. Leadership, learning and human resource management: the meaning of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, Malden, v. 5, n. 3, p. 95-104, 2005.
- ROTTA, M. A importância do trabalho voluntário. **Blog Ser.RP**. 2009. Disponível em: <<http://www.blogserrp.com/2009/12/importancia-do-trabalho-voluntario.html#Um5UMVNef1U>>. Acesso em: 28 out. 2013.
- SALOMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. *In*: IOSCHPE. E.B. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 89-111, 2005.
- SCHRAMM, C. J. Expeditionary Economics: Spurring growth after conflicts and disasters. **Foreign Affairs**, v. 89, n. 3, p. 89-101, may/jun. 2010.
- SEIDMAN, I. E. **Interviewing as Qualitative Research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College/Columbia University Press, 1991.
- SERASA EXPERIAN. **Facebook e YouTube dominam redes sociais no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/facebook-e-youtube-dominam-redes-sociais-no-brasil>>. Acesso em: 07 dez. 2013.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.
- SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2. ed. 2010, cap. 8.

SILVA, A. L. P. Os cinco campos de atuação e desenvolvimento. *In: Guia de gestão: para quem dirige entidades sociais*. São Paulo: Senac-SP/Fundação ABRINQ, 2002.

SOCIALF5. **Social media for non-profit organizations**. 2011. Disponível em: <<http://www.socialf5.com/blog/2011/05/social-media-for-non-profit-organizations/>>. Acesso em: 07 dez. 2013.

SOUZA, F. S.; FEITOSA, M. L. O. F. **Manual do trabalho científico**. Manaus: ESBAM 2012.

SZAZZI, E. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 4 ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONG's: Principais funções gerenciais**. ICED. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THIBES, M. M. **Mobilização de recursos em ONGs e suas parcerias: o caso do "Instituto Ambiental Ratonés"**. 2009. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

TUDE, J. M. **Geração de recursos próprios: uma análise dos seus efeitos na sustentação de ONGs**. 2007. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2007.

VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. **Social entrepreneurship and social business: an introduction and discussion with case studies**. Springer Gabler, 2012.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAPE, K. L. **Terceiro setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade**. *In: VI CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Salvador: UFBA, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação aos dirigentes das ONGs pesquisadas



Fortaleza, ... de ... de 2014.

Prezado (a) Senhor (a),

As Organizações Não Governamentais – ONGs, como um espaço para o desenvolvimento de práticas empreendedoras, constituem um tema emergente que atrai o interesse de um número crescente de pesquisadores. Assim sendo, queremos apresentar a pesquisadora Cristiane Maria Oliveira Mendonça, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria pela UFC, que está desenvolvendo uma pesquisa sobre o empreendedorismo social em Organizações Não Governamentais da cidade de Fortaleza.

Por conseguinte, vimos convidar esta organização a participar desta pesquisa que está sendo conduzida pela referida pesquisadora. Este convite é motivado pela relevância desta organização no contexto local, sendo importante salientar, desde já, que as análises desenvolvidas terão uso exclusivamente acadêmico.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

Professor do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da UFC

APÊNDICE B – Protocolo do estudo de caso

1. Convite à participação na Dissertação

Envio de carta contendo a apresentação da pesquisa, a explicação, o objeto da pesquisa - qual seja, identificar o papel do empreendedorismo social como impulsionador da sustentabilidade econômica em ONGs cearenses – além de justificativa do motivo pelo qual a empresa foi escolhida como sendo motivo caso proeminente de estudo.

2. Reunião com o gestor financeiro da ONG para confirmação da participação

Realização de reunião com a pessoa responsável pela área financeira ou pela ONG como um todo, de forma a sanar possíveis dúvidas e a explicar as etapas e procedimentos metodológicos da pesquisa, de forma a confirmar a participação da organização na pesquisa.

3. Procedimentos de coleta de dados

- I.** Identificar o(s) informante (s) – chave em cada caso.
- II.** Solicitar ao responsável pela ONG que informe, em contato prévio com o (s) informante(s)-chave, a respeito do contato futuro do pesquisador, solicitando colaboração à pesquisa.
- III.** Entrar em contato, via e-mail, com o informante-chave explicando sobre os objetivos da pesquisa e procedimentos metodológicos, convidando-o à participação voluntária na pesquisa, preferencialmente, via entrevista e, em segundo caso, via resposta ao questionário.
- IV.** Agendar a(s) entrevista(s) ou enviar o questionário ao(s) informante(s)-chave.
- V.** Durante as entrevistas, solicitar o consentimento do entrevistado para gravar a entrevista. Questionar o informante sobre a existência de outros documentos que ajudem a elucidar e/ou contribuam para a pesquisa. Solicitar o acesso aos mesmos, caso não sejam públicos.

4. Procedimentos de tratamento e análise de dados

- I.** Realizar a transcrição das entrevistas.
- II.** Analisar tanto as evidências empíricas levantadas por meio das entrevistas e dos questionários quanto dos demais documentos identificados.
- III.** Elaborar uma versão preliminar do caso com base nas evidências empíricas, a partir da seguinte estrutura básica:
 - a.** Descrição geral das atividades relacionadas a mobilização de recursos da ONG;
 - b.** Visão estratégica da empresa em relação às mudanças climáticas;
 - c.** As estratégias da empresa em relação às mudanças climáticas.
- IV.** Enviar a versão preliminar do caso para a avaliação e validação da ONG, solicitando que confirme e, se necessário, retifique ou complemente alguma informação/dado. Junto à esta versão preliminar, enviar formulário de consentimento da participação na pesquisa, com a opção de assinalar se permite a divulgação explícita do seu nome ou se prefere que sua identificação fique em sigilo.
- V.** Realizar complementações ou retificações, caso necessário, e redigir, finalmente, a versão final do caso.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado às ONGs cearenses.



ROTEIRO DE ENTREVISTA

• **DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO:**

- Nome do entrevistado (a):
- Cargo/função:
- Tempo de Cargo:
- Formação:

1. CONHECENDO A INSTITUIÇÃO

<input type="checkbox"/> Quais as principais atividades desenvolvidas pela organização?
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Qual a área temática e geográfica de atuação?
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Quais são os beneficiários diretos do trabalho desenvolvido?
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fale um pouco sobre a história da ONG.
<input type="checkbox"/> Ano de fundação:
<input type="checkbox"/> Partiu de que percepção de necessidade social:
<input type="checkbox"/> Com quantos colaboradores foi iniciado o trabalho:
<input type="checkbox"/> Quais foram as principais dificuldades enfrentadas na abertura da ONG:
<input type="checkbox"/> Qual foi a origem dos recursos financeiros iniciais:
<input type="checkbox"/> A ONG tem missão, visão e valores definidos?
<input type="checkbox"/> Missão:
<input type="checkbox"/> Visão:

<input type="checkbox"/> Valores:
<input type="radio"/> Como a ONG se estrutura (cargos e funções)?
<input type="checkbox"/> Organograma
<input type="radio"/> Quantos funcionários compõem a organização? Qual é o perfil da equipe (área de formação, acadêmica e/ou técnica)?
<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Quais são as principais fontes de recursos da ONG?
<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Quais são os principais parceiros da organização?
<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> A ONG tem enfrentado problemas financeiros?
<input type="checkbox"/> SIM - Desde quando se tornou mais agravante (ano)? - A que você atribui à situação? - Foi adotada alguma nova estratégia de mobilização de recursos para superar o cenário? Foi relacionada à CAPTAÇÃO (indivíduo, governo ou empresas) e/ou a GERAÇÃO DE RECURSOS?
<input type="checkbox"/> NÃO - A que você atribui esse cenário favorável? - Que nova oportunidade de mobilização foi adotada de forma a manter a organização financeiramente equilibrada?

2. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

2.1 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

➤ **Apoiadores Individuais**

<input type="radio"/> Quais são as estratégias utilizadas pela ONG para obter recursos junto aos indivíduos?
<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> A ONG pode fornecer algum documento que demonstre os valores dos recebimentos individuais?
<input type="checkbox"/>

<p>○ Que estratégia foi implementada, recentemente, com o intuito de obter mais doações individuais?</p>
<p><input type="checkbox"/></p>
<p>○ Que estratégia foi implementada, recentemente, junto aos doadores como forma de torná-los mais fiéis e constantes em suas contribuições?</p>
<p><input type="checkbox"/></p>
<p>○ A ONG adota alguma dessas estratégias de captação de recursos junto à apoiadores individuais?</p>
<p>✓ ESTRATÉGIA 1: Estabelecimento de uma rede de sócios(as) ou “amigos(as)” mantenedores.</p> <p>✓ ESTRATÉGIA 2: Transferência de pontos acumulados por portadores de cartões de crédito.</p> <p>✓ ESTRATÉGIA 3: Parcerias com instituições, como entidades de classe , fundos de pensão, etc.</p> <p>✓ ESTRATÉGIA 4: Empresas como sócias mantenedoras.</p> <p>✓ ESTRATÉGIA 5: Utilização de <i>SITE</i> institucional como catalizador da mobilização.</p> <p>✓ ESTRATÉGIA 6: Realização de campanhas de doação e filiação de forma sistemática para públicos específicos.</p>

➤ **Recursos Públicos**

<p>○ Quais são as estratégias utilizadas pela ONG para obter recursos junto ao Governo?</p>
<p><input type="checkbox"/></p>
<p>○ Qual é o tipo de financiamento? (Recursos a fundo perdido: que não exige reembolso, apenas a prestação de contas, podendo o apoio ocorrer por meio de recursos materiais (bens, equipamento, instalações e serviços);- Recursos oferecidos por meio de linhas de crédito com juros subsidiados: são recursos oferecidos por meio de agentes financeiros com pagamento de juros.- Recursos oferecidos na forma de incentivos fiscais a apoiadores privados: são recursos disponibilizados na forma de dedução de impostos devidos por pessoas jurídicas ou pessoas físicas que contribuem para fundos de apoio a projetos.)</p>
<p><input type="checkbox"/></p>
<p>○ Qual é a forma de apresentação dos projetos? (Demanda espontânea: oferta contínua de recursos de políticas e programas públicos para projetos apresentados por organizações segundo</p>

parâmetros predefinidos/ Demanda induzida: recursos disponibilizados para apresentação de projetos específicos mediante seleção pública (por vezes, via edital de licitação)?	
<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Qual é o mecanismo de gerenciamento dos projetos? (Recursos gerenciados na forma de fundos: os recursos podem ter diferentes procedências e são geridos em um fundo específico com regras e procedimentos próprios; Recursos gerenciados na forma de programas: os recursos são direcionados para objetivos específicos e as regras somente são válidas para o respectivo programa; Recursos gerenciados por órgãos públicos: são os recursos disponibilizados após a apresentação de projetos a serem implementados em conjunto e/ou sob supervisão de órgãos públicos). 	
<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ A organização acessa recursos públicos por meio de qual modalidade? <i>Contrato, convênio ou Termo de Parceria?</i> 	
<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ A ONG pode fornecer algum documento que demonstre os valores fornecidos? 	
<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Que estratégia foi implementada, recentemente, com o intuito de obter mais apoio governamental? 	
<input type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ A ONG adota alguma dessas estratégias de captação de recursos junto à gestão pública? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da legitimidade da ONG. 	Dado o caráter público dos recursos, uma condição para que as ONGs acessem recursos públicos é que sejam conhecidas e reconhecidas como sujeitos legítimos no espaço público. Assim, para que uma ONG acesse recursos no âmbito municipal, estadual ou federal, espera-se que ela tenha visibilidade e credibilidade social, participe das articulações e fóruns da sociedade civil, tenha registro e/ou assento em conselhos de políticas públicas de sua área e disponha de representatividade social.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca sistemática por editais públicos, novos programas, fundos, etc. 	Há a necessidade de se desenvolver uma rotina de acompanhamento da área de forma que ocorra a identificação das oportunidades viáveis aos interesses da organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da capacidade política e técnico-gerencial da organização no uso de recursos públicos. 	<p>Isto ocorre por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização sistemática de análise crítica e extração de aprendizados das experiências relacionadas ao financiamento público; - Promoção de uma reflexão constante sobre a identidade, a missão e as práticas da ONG, como forma de assegurar a autonomia institucional; - Capacitação técnica para compreender o complexo de normas e regras das diversas modalidades e mecanismos de acesso a recursos públicos; - Qualificação dos sistemas gerenciais (administrativos, financeiros e contábeis) da ONG.

➤ **Recursos Privados**

<p>○ Quais são as estratégias utilizadas pela ONG para obter recursos junto as empresas?</p>	
<p><input type="checkbox"/></p>	
<p>○ A ONG pode fornecer algum documento que demonstre os valores dos recebimentos empresariais?</p>	
<p><input type="checkbox"/></p>	
<p>○ ONG adota alguma dessas estratégias de captação de recursos junto as empresas?</p>	
<p>• Realização de discussões internas e participação de debates externos sobre a questão do investimento social privado.</p>	<p>Isto ocorre por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de uma reflexão coletiva interna sobre a conveniência ou não de aceitar ou de propor uma relação de parceria com o setor privado; - Definição de um conjunto de princípios e critérios de captação de recursos para orientar a seleção de eventuais parcerias com o setor privado, baseada no respeito à missão, aos valores e aos princípios da ONG; - Participação em debates promovidos por redes e fóruns de ONGs de defesa de direitos sobre a questão do investimento social privado, responsabilidade social e busca de informações sobre experiências de parcerias bem-sucedidas entre organizações e setor privado; - Busca por maior entendimento sobre responsabilidade social por meio da participação em espaços de diálogo entre instituições empresariais e ONGs e do diálogo com representantes de empresas que investem na área social.
<p>• Estabelecimento de parcerias com grandes empresas e/ou suas fundações e institutos.</p>	<p>Sendo necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A busca por informações a respeito da empresa e sobre suas prioridades e formas de parcerias: temas e grupos prioritários, formas de relação, tipos de exigências etc; - A identificação das motivações da empresa/instituição para a parceria e análise de eventuais convergências e riscos; - Análise das vantagens (financeiras, de credibilidade, de transferência de tecnologia social, de abertura de novos espaços, de ampliação do impacto da ação política etc.) e riscos institucionais (especialmente à identidade/imagem e à empresa ou organização em questão); - Adoção de atitude proativa, de apresentação da instituição, de oferta de projetos e/ou serviços, de contato e articulação pessoal no campo de responsabilidade social; - A elaboração de projetos para a participação em editais públicos de empresas do setor e/ou para a apresentação da proposta de parceria nas empresas e/ou suas fundações e institutos.
<p>• Valorização da parceria por meio do desenvolvimento de diálogo produtivo, para além do eventual aporte financeiro.</p>	<p>Envolvendo ações como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A procura por sempre estabelecer uma parceria baseada na confiança, no respeito e na transparência e troca de expertise; - Criação de uma possível relação com o conjunto de funcionários (as), desenvolvendo campanhas que possam ampliar a base de apoio social ao trabalho da organização.

2.2 GERAÇÃO DE RECURSOS

➤ **Explorando o empreendimento gerador de recursos**

○ Qual atividade é geradora de recursos próprios na ONG?	
<input type="checkbox"/>	
○ Em que ano essa atividade foi implantada?	
<input type="checkbox"/>	
○ De quem partiu a ideia e por quê?	
<input type="checkbox"/>	
○ Existiam outras ideias que não puderam ser implantadas? Por quê?	
<input type="checkbox"/>	
○ Por que a implantação dessa atividade em particular?	
<input type="checkbox"/>	
○ Você pode enumerar e especificar pelo menos 3 pontos positivos e negativos do empreendimento?	
POSITIVOS	
PONTOS	ESPECIFICAÇÕES
NEGATIVOS	
PONTOS	ESPECIFICAÇÕES

--	--

➤ **Caracterização das etapas do processo da atividade**

○ Quantas pessoas estão envolvidas na atividade?
<input type="checkbox"/>
○ São funcionários, terceirizados ou voluntários? (Especificar capacitação e função)
<input type="checkbox"/>
○ Em que período essa atividade(s) é realizada? Todos os dias? Algumas vezes por semana? Quantas horas por dia ou por semana?
<input type="checkbox"/>
○ Qual é a origem dos equipamentos ou materiais utilizados para a execução da atividade?
<input type="checkbox"/>
○ Por que a implantação dessa atividade em particular?
<input type="checkbox"/>
○ Qual é a origem dos equipamentos ou materiais utilizados para a execução da atividade?
<input type="checkbox"/>
○ Em que espaços esses produtos são vendidos ou esses serviços são prestados?
<input type="checkbox"/>
○ Qual a real contribuição financeira dessa atividade? Em que momento ela ganha maior representatividade?
<input type="checkbox"/>
○ Qual a importância da GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS no papel da sustentabilidade financeira das ONGs?
<input type="checkbox"/>

2.3 VOLUNTARIADO

➤ **Informações Gerais**

○ Qual o número total de voluntários na organização?
--

<input type="checkbox"/>
○ Qual é o perfil desses voluntários?
<input type="checkbox"/>
○ Normalmente, por qual meio essas pessoas tem conhecimento do trabalho social desenvolvido?
<input type="checkbox"/>

➤ **Redes Sociais**

○ A partir de que contexto/momento a ONG percebeu as redes sociais como um meio de interação com o público?
<input type="checkbox"/>
○ A ONG se utiliza com que frequência das Redes Sociais?
<input type="checkbox"/>
○ Quais delas são as mais utilizadas? (facebook, you tube, twitter...)
<input type="checkbox"/>
○ Que tipo de conteúdo é postado em cada uma? Com que frequência?
<input type="checkbox"/>
○ Existe um grupo de pessoas responsáveis pela interação com o público?
<input type="checkbox"/>
○ Cite as vantagens e desvantagens da utilização das Redes Sociais pela ONG. (Pelo menos 3).
<input type="checkbox"/>
○ A organização tem buscado manter uma rede estável de colaboradores voluntários por meio das Redes Sociais? Como?
<input type="checkbox"/>
○ Qual a importância das Redes Sociais para o alcance de voluntários?
<input type="checkbox"/>