

ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS DIANTE DOS NOVOS MODELOS DE COOPERAÇÃO

NON-GOVERNNAMENTAL ORGANIZATIONS AND FINANCIAL RESOURCES ACQUIRING IN FACE OF NEW COOPERATION MODELS

Paula Renata Pantoja de Oliveira

Professora do Centro Universitário do Distrito Federal

Brasília, Distrito Federal, Brasil

E-mail: paula.pantoja@gmail.com

*Fabricio Quadros Borges**

Professor Permanente do Programa de Mestrado em Administração da UNAMA - Universidade da Amazônia

Belém, Pará, Brasil

E-mail: doctorborges@bol.com.br

RESUMO

Este estudo objetiva analisar as estratégias de captação de recursos que estão sendo adotadas por organizações não governamentais de defesa de direitos humanos considerando os desafios apresentados pelos novos modelos de cooperação nacional e internacional. A metodologia de pesquisa adquiriu caráter qualitativo através de pesquisa de campo junto a oito ONGs localizadas nas cidades de Belém, Salvador e Recife. Baseada em análises documentais e entrevistas com gestores destas organizações, a investigação buscou a identificação e a avaliação das estratégias de captação de recursos utilizadas, observando suas dificuldades, assim como, a identificação de fatores determinantes que interferem na seleção e captação desses recursos. O estudo demonstrou que a captação de recursos nas ONGs analisadas realiza-se através de estratégias predominantemente ausentes de práticas de gestão institucionalizadas, altamente dependentes de recursos de doações internacionais, dotadas de baixa diversificação na captação de recursos, e sustentavelmente frágeis no processo de manutenção de suas atividades.

Palavras-chave: Terceiro setor; ONG; Captação de recursos; Estratégias; Modelos de cooperação.

ABSTRACT

The current study aims to analyze the strategies regarding to fundraising that are being adopted by non-governmental organizations of human rights issues considering the challenges presented by the new model of both national and international cooperation. The scientific methodology has acquired qualitative semblance through field research among eight NGOs located in the following cities Belém, Salvador and Recife. Based on documental analysis and interviews with managers and fundraisers from those organizations, the investigation sought the identification and the evaluation of the used fundraising strategies, observing its difficulties and challenges as well the identification of determinant factors that interfere into resources selection and acquiring. The study showed that fundraising in the analyzed NGOs have been made by means of different strategies dominantly absent management practices institutionalized, highly dependent on international donations of resources, endowed with low diversification in fundraising, fragile and sustainably in the maintenance process their activities.

Keywords: Third sector; NGO; Fundraising; Strategies; Models of cooperation.

Data de submissão: 18 jan. 2013.

Data de aprovação: 30 set. 2013.

INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor têm atuado de forma crescente na sociedade brasileira desde a década de 60, quando começaram a surgir os movimentos sociais com o objetivo de resolver as lacunas deixadas pelo primeiro setor (Estado) e segundo setor (privado), trazendo à tona um espaço em que há participação e experimentação de outras formas de pensar e agir acerca da realidade social. E, a partir da década de 80, essas organizações ganham notoriedade como espaços de participação cidadã devido às suas articulações envolvendo recursos e experiências acerca da sociedade (IOSCHPE, 1997).

Estudo realizado pela Associação Brasileira de ONGs - ABONG (2010) demonstra que atualmente existem no Brasil cerca de 540 mil organizações, às quais se somam as organizações não governamentais (ONGs), fundações, associações civis e unidades assistenciais. Todavia, acredita-se que o número de organizações seja ainda maior, pois não foram consideradas as instituições religiosas, as organizações que não são constituídas formalmente e nem os voluntários que promovem ações sociais. O referido estudo apresenta, ainda, que o Terceiro Setor é responsável por 2,5% dos postos de trabalho nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país e aproximadamente 59% das organizações que foram avaliadas desenvolvem ações voltadas às comunidades carentes; o que representa uma média de R\$ 5 bilhões destinados à saúde, educação, alimentação, esportes e cidadania. Porém, nos últimos anos, essas organizações, especialmente as ONGs, têm vivenciado os desafios da sustentabilidade, já que se encontravam dependentes das fontes de recursos internacionais, assim como das fontes nacionais. Estas organizações estão inseridas em um contexto em que precisam desenvolver estratégias adequadas, capazes de captar recursos para continuidade de seus projetos e ações sociais.

Diante Deste contexto, esta investigação trata de organizações do terceiro setor, particularmente ONGs de defesas de direitos, e possui o objetivo de analisar as estratégias de captação de recursos em ONGs localizadas nas cidades de Belém, Salvador e Recife, diante dos novos modelos de cooperação nacional e internacional. Para isso, a investigação fará um percurso visando identificar e avaliar as principais dificuldades para captação de recursos nestas organizações e avaliar as estratégias utilizadas para tal fim, de modo a verificar fatores determinantes que interferem na seleção e captação destes recursos. Nesse contexto, a construção deste estudo justifica-se pela oportunidade de levantar subsídios para a análise do diálogo acerca dos critérios e estratégias que são utilizadas para captação de recursos nestas ONGs, de modo a promover uma avaliação das ações pertinentes à manutenção da sustentabilidade financeira destas organizações; e pela possibilidade em desenvolver condições para que estas ONGs possam se inserir nos novos desafios apresentados pelos modelos de cooperação nacional e internacional.

O ambiente caracterizado pelo aumento de parcerias entre ONGs, iniciativa privada e Governo colaborou para que o conceito de sustentabilidade deixasse de ser visto apenas no âmbito ambiental, econômico e social, passando a ser implantando na perspectiva organizacional, com o objetivo de fazer com que as ações dessas organizações tivessem mais capacidade técnica, desenvolvessem melhor suas metodologias de trabalho e, principalmente, promovessem o fortalecimento institucional; para que estivessem habilitadas a receber doações, acessar recursos públicos e pudessem dar continuidade às suas ações sociais diante das constantes modificações no ambiente de captação de recursos. E nesta perspectiva de mudanças, em que já não há mais a presença efetiva de agências internacionais de doação e se dispõe de poucos

recursos de outras fontes para serem acessado, apresenta-se o desafio da qualificação e da evolução em termos de conhecimento e prática de suas ações, para que consigam competir e continuar existindo, tornando-se sustentáveis (BARBIERI; SIMANTOB, 2007).

A ABONG (2010) informa que há a diminuição dos recursos internacionais no Brasil, ao mesmo nível em que começam a aumentar a disponibilização de recursos nacionais e editais europeus, agora com novas exigências, demonstrando que a política internacional de cooperação para as ONGs que atuam na defesa dos direitos não pode ser vista pelo modo de retirada, mas como mudança nos modelos de cooperação estabelecidos, que demandam uma nova política institucional para a sustentabilidade.

No entanto, verifica-se que muitas organizações ainda estão direcionadas para assegurar a sua sustentabilidade, verificando novas possibilidades e buscando outras formas de sobreviverem diante desse contexto de crise financeira através de estratégias para captação de recursos. Considerando o cenário atual de cooperação internacional e os novos modelos de doação disponibilizados pelo Governo federal brasileiro e pelas empresas privadas, esta investigação pretende questionar: Quais estratégias de captação de recursos estão sendo adotadas por organizações não-governamentais de defesa de direitos humanos em Belém, Salvador e Recife, considerando os desafios apresentados pelos novos modelos de cooperação nacional e internacional? Para a apresentação desta discussão, além desta introdução, esta investigação foi dividida em quatro partes: procedimentos metodológicos; novos modelos de cooperação no terceiro setor e a captação de recursos nas ONGs de direitos humanos; análise e interpretação de resultados; e considerações finais.

NOVOS MODELOS DE COOPERAÇÃO NO TERCEIRO SETOR E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS ONGs DE DIREITOS HUMANOS

O terceiro setor, para Cavalcanti (2008), dentre as diversas denominações, também chamado de setor independente ou voluntariado, tem sua nomenclatura utilizada para fazer referência às organizações da sociedade civil, que surgem com o objetivo comum de atender as expectativas da sociedade e nela gerar transformações. O terceiro setor é formado por organizações de várias naturezas. Alves Jr. (2010) classifica didaticamente as entidades que compõem o terceiro setor. São elas: associações, fundações privadas, sindicatos, cooperativas, igrejas, organizações filantrópicas e organizações não governamentais, sendo estas últimas o foco específico de atenção nesta investigação. Assim, o terceiro setor é formado por organizações que visam suprir a ausência do Estado por meio de ações que provoquem transformações sociais. As ONGs têm importante lugar como defensoras das causas sociais e de seus envolvimento com a sociedade como um todo (SALAMON, 2006; BORBA *et al*, 2012).

No ambiente desta discussão, um estudo realizado pela Associação Brasileira das ONGs (ABONG, 2010) identificou que as atividades e processos dessas organizações começaram a ficar comprometidos devido às fortes mudanças de atuação dessas agências de cooperação, fazendo com que essas organizações comessem a buscar localmente novas fontes para financiamento de sua sustentabilidade, já que os agentes do exterior tomaram a decisão por não mais atuar no Brasil (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000, p.77). Dentre os motivos para essa saída, encontra-se a modificação nas políticas internas e externas de nosso país, que através do governo Lula remetia à capacidade de um governo em implantar políticas públicas capazes de promover o

crescimento econômico e enfrentar a pobreza do país, mesmo que a realidade interna demonstrasse o inverso.

Matos (2005, p.27) manifesta que o contexto da década de 90 apresenta o movimento das atenções das agências de cooperação em direção às tensões do Leste Europeu, promovendo uma alteração no cenário das ONGs da América Latina. Com isso, essas organizações passam a vivenciar uma crise econômico-financeira, gerando a necessidade de mudanças internas, alterações de procedimentos, necessidade de diversificação de canais de apoio financeiros, crescimento da necessidade de qualificação de seus profissionais e da gestão dessas entidades. Nesta perspectiva, as agências internacionais entenderam que o Brasil não mais se encontra nesse estágio, e sim, constitui-se em um país em constante desenvolvimento capaz de superar e promover melhorias à sua população justificando, assim, a diminuição de doações para o Brasil (CRUZ; ESTAVIZ, 2000, p.82). Além disso, Armani (2001) reforça a ideia de transformações na cooperação ao apresentar a situação da Europa na década de 90, onde o governo reduziu sua cooperação ao desenvolvimento de países subdesenvolvidos, redução nas doações da população para as questões sociais, aumento do desemprego, questionamento acerca de sua real participação no processo de desenvolvimento, entre outros motivos, passando então a priorizar um maior rigor na seleção de parceiros que deverão receber suas doações.

Dessa forma, é possível notar a mudança no modelo de cooperação que era utilizado anteriormente para a doação de recursos ao país, considerando agora novos aspectos quantitativos e qualitativos relacionados tanto à missão quanto aspectos relacionados às questões estruturais da organização. Em publicação acerca da sustentabilidade de ONGs no Brasil, a ABONG (2010, p.58) explicita que as organizações que atuam na defesa de direitos consideram que a captação de recursos que visem à sustentação de suas ações deve ser prioridade, ao invés de mergulharem de forma ativa apenas na preocupação com a gestão institucional que é proposta pela cooperação internacional. Com isso, a captação de recursos se tornou preocupação central, tanto das ONGs quanto da cooperação, que iniciou uma fase de qualificação dessas organizações através de cursos e demais processos, a fim de torná-las mais capacitadas em busca de sua autossustentação.

Para reafirmar esse novo modelo que foi desenhado pela cooperação internacional, Tachizawa (2002) explica que essas agências de cooperação apresentam características pertinentes quanto à exigência de processos de reorganização, ou seja, reestruturação, *downsizing* e profissionalização. Nessa conjuntura, Tenório (2006, p.21) afirma que a utilização das ferramentas gerenciais, admite às organizações resultados mais bem sucedidos de suas atividades, considerando que permitem a melhor utilização e direcionamento dos recursos disponíveis para o atingimento de seus objetivos. Assim, as ferramentas de planejamento, organização, direção e controle, mesmo tendo sido criadas para a utilização de organizações do primeiro e do segundo setor, podem ser trazidos ao contexto das organizações não governamentais para que haja melhor estruturação e profissionalização que possibilite subsídios diante dos desafios e exigências apresentadas no contexto dos novos modelos de cooperação nacional e internacional, que têm seu foco em ações mais estruturadas e profissionalizadas.

Tachizawa (2002) se refere de forma prudente às cobranças em termos de profissionalização do quadro de colaboradores das ONGs. Tenório (2006) reafirma que através do uso de ferramentas gerenciais, as organizações não-governamentais aumentarão sua capacidade profissional, visando o cumprimento de

sua missão e a obtenção de resultados concretos em suas ações sociais diante desse cenário de desafios e exigências apresentadas pelos agentes financiadores.

Em relação ao modelo apresentado pelo governo brasileiro, nota-se que este é um recurso que tende a ser a principal fonte de sustentação para as organizações de defesa de direitos. Porém, esse processo de captação torna vulnerável tais organizações, uma vez que são exigidas mudanças nas modalidades de acesso. Diante das exigências e normas estabelecidas pelo novo cenário de transferência, é possível perceber que essas organizações se encontram diante da necessidade de reorganização de suas instituições, a fim de tornarem-se aptas e alinhadas ao modelo atual desenhado pelas cooperações.

A situação financeira e política em que as ONGs se encontram na atualidade sofreram grandes transformações ao passar dos anos, pelo fato de não deterem mais a mesma condição antes disponibilizada pela cooperação internacional no período de 1980 a meados de 1990 quando se vivenciava o auge de doações para o Brasil, o que criou certa dependência desses recursos. Armani (2010, p.57) informa que as organizações da área social, que trabalham na defesa de direitos, foram as mais afetadas e apresentam fragilidades quanto à sua sustentabilidade, uma vez que apresentam dificuldades relacionadas às questões de ordem: i) Política: em virtude de limitada percepção pública a respeito do valor social das organizações; ii) Jurídica: pela inexistência de marco legal regulatório adequado e iii) Financeira: em face de déficits orçamentários e maior instabilidade. O mesmo autor relata que, devido ao novo cenário apresentado, essas organizações compreenderam a importância da construção de estratégias inovadoras de captação de recursos através de parcerias locais, partindo então para o nível nacional, estadual e municipal, visando o fortalecimento e sustentabilidade.

Quanto à captação de recursos, também chamada de mobilização de recursos, é compreendida como a otimização dos recursos existentes, a conquista de novas parcerias e a obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros (PROJETO GETS, 2002, p.14). Corroborando com esse entendimento Cruz e Estraviz (2000, p.24) ressaltam a importância das ONGs de buscarem sua sustentabilidade através de outras fontes financiadoras como: o governo, as empresas, as fundações, os sócios e também através da geração de receitas próprias. Assim, apresentam a ação de captação de recursos como uma atividade fundamental devendo, portanto, ser compreendida, assimilada e realizada por todas as áreas presentes na organização.

Cruz e Estraviz (2002, p.83) ressaltam que as organizações sem fins lucrativos, que são de utilidade pública, já recebem uma espécie de financiamento do Estado, por terem diversas isenções. Informam que esses recursos podem ser acessados de duas maneiras: convênios, onde a instância governamental (municipal, estadual ou federal) efetua parceria com a entidade; e concursos públicos. Contudo, faz-se necessário ressaltar a essas organizações a importância de se ajustarem aos novos modelos e exigências que são impostas pelos agentes que transferem recursos na atualidade, a fim de que possam criar estratégias para utilizar essas possibilidades como mais uma oportunidade de recursos financeiros para a instituição.

Reforça-se também a importância das ONGs em atentarem para o gerenciamento das atividades que estão relacionadas à gestão de pessoas, no que diz respeito a recrutamento/seleção, administração de cargos e salários, planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento e atividades correlatas, uma vez que as empresas privadas estão atentas à produtividade das pessoas que estão envolvidas nessas ações, pois quanto maior a produtividade, maiores serão os resultados da empresa (TACHIZAWA, 2002).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com a taxonomia de Vergara (2005), esta investigação classifica-se quanto aos seus fins, como descritiva e exploratória. Descritiva, na medida em que se utiliza de um levantamento bibliográfico e documental. Exploratória, no momento em que se baseia em métodos de observação, questionários e entrevistas, buscando maior aprofundamento acerca do tema trabalhado, uma vez que o mesmo ainda é pouco explorado e seus conceitos muito distintos, o que acaba por dificultar o desenvolvimento do referencial teórico. Quanto aos meios, a investigação se caracteriza como uma pesquisa de campo.

Local da Pesquisa

A pesquisa objetivou estudar organizações não governamentais que atuam na defesa de direitos humanos em razão da importância que elas representam para a organização democrática da sociedade brasileira nas últimas décadas, notadamente em relação à conquista de direitos, de estipulação de políticas públicas que prestem os serviços básicos aos diferentes sujeitos que compõem a população e de controle social da gestão pública. A seleção das ONGs analisadas neste estudo iniciou a partir de um levantamento junto às organizações que atuam na defesa de direitos no Brasil, componentes da Associação Brasileira de ONGs - ABONG e registradas na plataforma de discussão para um novo marco regulatório. A plataforma constitui uma articulação entre diversas organizações da sociedade civil que pretendem reivindicar uma política pública de fomento à participação cidadã por meio de organizações sociais autônomas. Em cômputo específico, as oito ONGs foram selecionadas pelo trabalho consolidado na defesa de direitos nas regiões Norte e Nordeste do Brasil e pela notável atuação que estas organizações desenvolvem nas cidades onde atuam. Focou-se nessas regiões em face dos poucos estudos encontrados sobre organizações nelas atuantes. As ONGs selecionadas para compor a amostra neste estudo são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: ONGs analisadas que atuam na defesa de direitos em Belém, Salvador e Recife.

ORGANIZAÇÕES		INFORMAÇÕES
BELÉM (PA)	CEDENPA - Centro de Estudos e Defesa do Negro do Pará	Rua dos Timbiras, nº 255 - Cremação. www.cedenpa.org.br / cedenpa@cedenpa.org.br
	GMB - Grupo de Mulheres Brasileiras	Rua Benfica, nº 18 – Benguí. gmbgrupobengui@ig.com.br
	MOPROM - Movimento de Promoção da Mulher	Rua Ezeriel Mônico de Matos, nº 158 - Guamá. moprom@gmail.com
	SODIREITOS - Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia	Rua Bernal do Couto, nº 1329 - Umarizal sodireitos@gmail.com
SALVADOR (BA)	CHAME - Centro Humanitário de Apoio à Mulher	Rua Gustavo dos Santos, nº 10 sl 107 - São Pedro. ongchame@gmail.com www.chame.org.br
	CRIA - Centro de Referência Integral de Adolescentes	Rua Gregório de Mattos, nº 21 - Pelourinho. www.criando.org.br projetos@criando.org.br
RECIFE (PE)	GAJOP - Gabinete de Assessoria Jurídica às Organizações Populares	Rua do Sossego, nº 432 - Boa Vista. www.gajop.org.br gajop@gajop.com.br
	GMM - Grupo Mulher Maravilha	Rua Nova Descoberta, nº 700 - Nova Descoberta www.gmulhermaravilha.blogspot.com

Fonte: Elaborado pelos autores

Técnicas de Pesquisa

A tarefa de coleta de dados foi realizada através das seguintes atividades: pesquisa documental; pesquisa bibliográfica; levantamento de dados *in loco* e entrevistas com os gestores das organizações selecionadas no período de agosto a novembro de 2012. A pesquisa documental, que conforme Oliveira (2010) se caracteriza pela busca de informações em documentos que não receberam qualquer tratamento científico, foi realizada com o levantamento de documentos, relatórios, revistas, cartas, gravações, fotografias, dentre outros. A pesquisa bibliográfica visou identificar e aprofundar estudos acerca das discussões e teorias que embasam o tema deste trabalho, como: terceiro setor, ONGs, novos modelos de cooperação nacional e internacional e estratégias de captação de recursos, para o que se realizou pesquisas em *websites* especializados, em bibliotecas de universidades e faculdades localizadas em Belém, bem como em bibliotecas de ONGs. O levantamento de dados *in loco*, definido por Vergara (2005) como o local onde ocorre o fenômeno a ser estudado, foi realizado a partir de visitas realizadas nas instituições de Belém para observação de documentos como: plano de mobilização de recursos de cada instituição, editais acessados para captação de recursos, documentação exigida por financiadores nacionais e internacionais, relatórios financeiros e demais documentos que possam contribuir para a construção da pesquisa. Por fim, foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pelas organizações estudadas, o que facilitou a interação entre pesquisador e entrevistado, possibilitando a aquisição de informações mais detalhadas acerca do que está sendo pesquisado, oportunizando ainda “a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no

tratamento de um problema social” (LAKATOS; MARCONI, 2002, p.195). A interação com os entrevistados seguiu as seguintes técnicas: Entrevista estruturada, para a qual foi utilizado um roteiro aplicado via *skype* a uma ONG de Salvador (Chame) e pessoalmente realizada junto às ONGs de Belém (CEDENPA, GMB, MOPROM e Sodireitos); Questionário, enviado por e-mail para uma ONG de Salvador (CRIA) e as duas de Recife (GMM e Gajop).

O questionário entregue às organizações não governamentais era composto por perguntas direcionadas a duas categorias de dados: informações da organização e estratégias de captação de recursos. Na primeira, buscaram-se informações acerca das ONGs no que se refere à constituição formal, missão, atividades desempenhadas, suas fontes de financiamento e estrutura organizacional (setores e organograma). Na segunda, procurou-se conhecer os desafios encontrados para captação de recursos diante dos modelos de cooperação atuais e plano de mobilização de recursos que demonstre as atividades que realizam em busca de captação de diversos recursos para a entidade. Com isso, buscou-se identificar e descrever os seguintes aspectos relacionados às organizações não governamentais: ações vinculadas à captação de recursos, profissionalização e estratégias para captação de recursos.

Na tarefa de tratamento de dados realizou-se uma organização dos documentos levantados e das entrevistas realizadas com os gestores das ONGs selecionadas, tomando como base três meandros de análise: o histórico das ONGs, a estrutura organizacional e as estratégias de captação de recursos. No histórico da organização foram abordados dados gerais como a data de fundação, constituição jurídica e missão, com o propósito de compreender a natureza organizacional. No ambiente de análise da estrutura organizacional, adotou-se o entendimento de Tachizawa (2002), que considera a estrutura organizacional em ONGs, basicamente os processos organizacionais como reestruturação, *downsizing* e profissionalização. Por fim, na análise das estratégias de captação de recursos, adotou-se a abordagem de Armani (2010), que aborda o ambiente das estratégias de captação de recursos como aquele vinculado à redefinição de ações, planejamento de gastos, parcerias e mobilização de recursos.

A tarefa de análise e interpretação de dados efetuou a análise dos dados coletados objetivando uma leitura reflexiva das informações obtidas a partir do cruzamento de dados, na intenção de identificação das estratégias utilizadas pelas ONGs em direção à captação de recursos e dos hiatos identificados diante dos novos desafios apresentados pelos modelos de cooperação nacional e internacional.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas partes. Na primeira realizou-se uma breve caracterização que analisou especificamente as ONGs estudadas, a partir de dois aspectos: estrutura organizacional, que, conforme Tachizawa (2002) considera basicamente processos organizacionais como reestruturação, *downsizing* e profissionalização; e estratégias de captação de recursos, que de acordo com a Araújo (2010) trata do ambiente de redefinição de ações, gastos, parcerias e mobilização de recursos. Na segunda parte, efetuou-se uma análise global das estratégias de captação de recursos adotadas por organizações não-governamentais de defesa de direitos humanos em Belém, Salvador e Recife, na tentativa de identificar concepções estratégicas praticadas neste ambiente.

Caracterização das ONGs de defesa de direitos humanos em Belém, Salvador e Recife.

Centro de Estudo e Defesa do Negro do Pará - CEDENPA

Em sua formação, em 1980, foi acordado pelos fundadores que a estrutura organizacional teria o formato de coordenação como principal instância que responde legalmente pela organização. Essa coordenação é formada por três colaboradores voluntários dispostos em: coordenação administrativa, coordenação financeira e coordenação de projetos. As coordenações, administrativa e financeira, são responsáveis pelas demandas legais como assinaturas de documentos, assinaturas de cheques, liberação de recursos financeiros, assinaturas de contratos para projetos e demais questões relacionadas à gestão da organização. Quanto à coordenação de projetos, tem a responsabilidade de gerenciá-los na intenção de garantir o atingimento das metas e acompanhando atividades.

Verificou-se que a organização tem sentido seriamente os impactos da saída das agências de cooperação do Brasil e percebem a falta de recursos para atividades anteriormente apoiadas por esses atores. E mesmo diante disso, a organização continua com a prática de participar apenas da elaboração de projetos sociais para os poucos editais que ainda estão disponíveis para o Brasil. Isso demonstra que, mesmo buscando outras fontes para angariar recursos, a organização ainda está muito limitada quanto às fontes de financiamento e suas estratégias para captação não tem sido suficientemente sustentáveis. Dessa forma, vislumbra-se na adoção de um novo processo de capacitação e reestruturação a possibilidade de habilitação à organização para concorrer a outras parcerias em níveis municipal, estadual e federal.

Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia - SODIREITOS

Desde sua fundação, a organização estruturou-se em Assembleia Geral, como instância máxima de deliberação e composta por todos os sócios da organização; Conselho Diretor, o órgão responsável pela orientação, assessoria e recomendação para implantação de diretrizes e planejamento que são deliberados pela assembleia geral, assim como para fazer cumprir os objetivos e finalidade do estatuto da entidade. Composto por três sócios que são eleitos na assembleia geral e ocupam os cargos de direção geral, pedagógica e administrativa. Compõe esse quadro, também, a coordenação executiva, formada por dois profissionais, que podem ser eleitos ou contratados diretamente para esse fim. Essa coordenação é responsável por acompanhar, supervisionar e monitorar as atividades internas e externas, coordenar financeira e administrativamente a organização, contratar e demitir empregados e prestadores de serviços, apreciar e deliberar sobre o orçamento da organização.

De acordo com as informações prestadas, a organização não avançou muito nas questões relacionadas à reestruturação organizacional em 2012, devido ao grande impacto sofrido pela falta de recursos e projetos. Observou-se que a organização buscou diversificar suas fontes de financiamento através de novas parcerias junto às agências internacionais, governo brasileiro, estadual e empresas privadas. Porém, a estratégia adotada para captação demonstra que essas atividades não conseguiram ser suficientes, pois situações como o Decreto de 2011 e a saída das agências de cooperação do Brasil, fogem à sua

governabilidade e a impossibilitam de diversificar fontes que tragam possibilidades de sustentabilidade de suas ações e da estrutura da organização.

Movimento de Promoção à Mulher - MOPROM

O MOPROM, na sua fundação em 1967, estruturou sua organização hierarquicamente em: assembleia geral, órgão soberano da entidade responsável pelo equilíbrio e harmonia dos demais, constituída por todos os sócios em pleno gozo de seus direitos; diretoria executiva: é a instância responsável por administrar a organização, formada por quatro sócios fundadores e/ou contribuintes que ocupam os cargos de presidente, vice-presidente, diretor (a) de finanças e secretário; conselho fiscal: formado por três sócios eleitos em assembleia geral, que tem a responsabilidade de examinar as receitas e despesas da organização, promover sindicâncias e inquéritos sobre assuntos financeiros, manifestar obrigatoriamente acerca de assuntos de caráter patrimonial e convocar assembleia para discutir assuntos relacionados aos recursos financeiros e patrimoniais da entidade e técnicos: compõem esse quadro todos os profissionais, ou não, que desenvolvem atividades dentro das organizações.

Os desafios encontrados pela organização para captação junto ao Governo Brasileiro são grandes, a organização não tem domínio sobre o sistema de convênios e contratos de repasse (SICONV) e não consegue concorrer aos editais disponibilizados pelo Governo. Uma vez que não dispõe de profissionais que possam dedicar tempo para aprender a manuseá-lo. E quanto à captação junto às empresas privadas, expõe-se que a organização adotou a estratégia de visitar as empresas privadas da localidade para apresentar novas propostas e até a continuidade do projeto realizado. Porém, a organização esbarrou na limitação de profissionais que tivessem disponibilidade para articulação, reuniões e contatos com as empresas da localidade, a fim de estreitar relações e estabelecer parcerias para recebimento de recursos.

Grupo de Mulheres Brasileiras - GMB

Atualmente o GMB conta com cerca de 20 (vinte) mulheres, que atuam de forma voluntária devido à falta de recursos para pagamento de profissionais. Os voluntários, assim como os profissionais que são contratados para execução de projetos quando aprovados, são recrutados a partir da percepção da organização quanto à sua sensibilidade, à atuação pelos direitos das mulheres, vinculada à competência profissional comprovada através de experiência em atividades afins às temáticas trabalhadas pela entidade, assim como experiência na elaboração de projetos sociais, relatórios, prestação de contas e demais atividades que venham a ser exigidas pela organização.

Quanto à captação de recursos junto às empresas privadas, a organização faz uma avaliação política acerca das empresas que tenham possibilidade de efetuar doação financeira, no intuito de avaliar o perfil delas perante a sociedade. E diante de todos os desafios e exigências apresentados no cenário de sustentabilidade do GMB, a organização passou a adotar ações emergenciais para lidar com a falta de recursos. Iniciou um processo de articulação com demais organizações públicas como SENAI, SENAC e SEBRAE para parceria e oferta de cursos profissionalizantes ao seu público beneficiário, visando à continuidade de capacitações que possam contribuir com a geração de renda. A instituição se percebe

incapaz de concorrer aos editais propostos, por não ter estrutura necessária à execução de um projeto em parceria com o Governo Federal Brasileiro.

Gabinete de Assessoria Jurídica às Organizações Populares – Gajop

O Gajop conta atualmente com uma equipe multidisciplinar, composta por 21 (vinte e um) colaboradores distribuídos entre coordenação executiva, coordenação de programas, técnicos de projetos, advogados, psicólogos e assistentes sociais; além de 7 (sete) estagiários e 1 (um) voluntário. Para a contratação de seus profissionais, o Gajop efetua seleção pública (edital) e posteriormente os selecionados passam por etapas de análise curricular, entrevistas e prova escrita. Além disso, todos os profissionais da organização passam por processos contínuos de formações, geralmente de forma mensal, realizados através de debates internos, leituras, rodas de diálogos, palestras e reuniões internas.

O Gajop tem buscado desenvolver diferentes maneiras de captação de recursos, visando dar continuidade às suas ações. Contudo, mesmo não dispondo de plano de mobilização de recursos, a organização adotou como estratégia para captação de recursos a pesquisa sobre abertura de editais nacionais e internacionais, elaboração e envio de projetos. Entretanto, quanto aos cooperantes internacionais, a organização adverte que os maiores desafios encontrados para captação junto a essas agências está ligado ao não pagamento de gastos com pessoal e as informações de que muitas dessas agências não irão mais financiar projetos no Brasil. E quanto ao Governo Brasileiro como parceiro, perceberam-se os desafios para lidar com o sistema de gestão de convênios e contratos de repasse do Governo Federal (SICONV). Em 1998, o Governo Federal Brasileiro, através da Secretaria de Direitos Humanos, firmou convênio de cooperação técnico-financeiro com o Gajop, visando apoiar o PROVITA; e com esse convênio, somado à captação de recursos através da elaboração de projetos, a entidade tem conseguido garantir recursos financeiros para desenvolvimento de suas ações até hoje.

Grupo Mulher Maravilha - GMM

O GMM trabalha na lógica de Coordenação geral, secretaria executiva, equipes pedagógicas, administrativa, financeira e de comunicação, assessoria contábil e jurídica, articulação e mobilização - gênero, etnia, prevenção em saúde e economia solidária. Atualmente o GMM não apresenta profissionais contratados com carteira de trabalho e previdência social assinada, dispondo apenas de profissionais contratados como prestadores de serviços, bolsistas e estagiários que somam ao todo 15 (quinze) pessoas. Como oportunidade de aprimoramento, a organização efetua avaliação em conjunto com a equipe de educadores e participantes, após cada atividade que foi planejada e realizada. A secretária executiva pedagógica, juntamente a coordenadora geral, faz o monitoramento de todas as ações de forma sistemática.

O GMM tem buscado sua sobrevivência através da elaboração de projetos, porém, tem encontrado diversos desafios para acessar os recursos internacionais e nacionais. Ao se referir aos desafios e exigências encontradas para captação junto às agências internacionais, foi informado que os índices favoráveis apresentados pela economia brasileira fizeram desviar o foco de agências financiadoras internacionais para outros países da América do Sul e África. Quanto à captação de recursos presentes no Brasil, observou-se que a ONG encontra vários desafios. Primeiramente, porque as agências e órgãos financiadores,

principalmente governamentais, estão extremamente exigentes e burocráticos, no que tange à documentação, estrutura e contrapartida financeira, dificultando não apenas o trabalho, mas até a sobrevivência de muitas ONGs que, como o GMM, realiza um trabalho sério e eficiente no campo, mas não dispõem de uma equipe e estrutura para atender requisitos técnicos.

Centro de Referência Integral de Adolescentes - CRIA

A estrutura apresentada é gerenciada através de 4 (quatro) níveis hierárquicos: Direção de Arte: responsável pela visão e expressão político estético da organização, assim como pela formação e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos diretores; conselho gestor: formado por 3 (três) coordenadores (as) de área e tem a finalidade de coordenar, facilitar e dinamizar os processos de debate estratégico e de tomada de decisão, com função central de promover diálogo e sinergia entre os diversos setores; conselho estratégico: principal instância incumbida de definir a política institucional e de tomada de decisão. Tem ainda a responsabilidade de garantir a qualidade e eficácia na implantação do projeto institucional e de políticas centrais para a organização, como sustentabilidade e fortalecimento institucional e conselho de acompanhamento: É a instância com função consultiva e não deliberativa, de planejamento, acompanhamento e avaliação do projeto e das políticas institucionais.

O CRIA tem vivenciado um contexto de desafios relacionados à captação de recursos para suas atividades. No que tange a captação junto às agências de cooperação internacional, foi informado o Brasil deixou de ser prioridade e esse fator é evidenciado através da diminuição de recursos financeiros que têm sido repassados às organizações nos últimos anos. Em relação à captação no Brasil, foi ressaltado que a diminuição do apoio internacional e a falta de investimentos do setor privado contribuíram para que os recursos públicos fossem cada vez mais cobiçados pelas ONGs brasileiras. Porém, os processos burocráticos enfrentados para acesso a esses recursos são lentos e na maioria das vezes não consegue acompanhar o fluxo dos projetos que são propostos. Além de não apresentarem clareza em seus editais quanto aos critérios para apoio. Quanto à captação de recursos junto às empresas privadas, foi informado que ocorreu doação de uma empresa nacional de telefonia, que repassou recursos através de descontos do imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços (ICMS), o que está previsto na Lei Estadual de Incentivo à Cultura.

Centro Humanitário de Apoio à Mulher - CHAME

O CHAME é composto por um conselho deliberativo e a equipe que executa as atividades dos projetos. Porém, desde sua formação enquanto associação tem um quadro funcional muito enxuto e desenvolve uma estrutura horizontal, onde cada profissional é responsável por suas atividades e a cada quinze dias devem apresentar seus resultados em reuniões de equipe. Com isso, a organização acredita que descentraliza as informações, ações e atividades, uma vez que todos os profissionais têm acesso a todas as informações da organização. Atualmente, a entidade tem uma estrutura profissional bem reduzida e conta apenas com 2 (duas) profissionais contratadas, coordenadora geral e coordenadora administrativa; e 2 (duas) estagiárias da área de pedagogia.

O CHAME tem enfrentado dificuldades quanto à sua sustentabilidade no cenário de carência de recursos para as organizações que atuam em defesa de direitos no Brasil. A organização tem buscado captar recursos internacionais com dificuldades. Dentre estas dificuldades, o CHAME identificou a redução de recursos financeiros das próprias agências de cooperação internacional e muitas exigências que obrigam a organização a dispor de uma estrutura capaz de atender às demandas estabelecidas pelos financiadores.

Quanto à captação no ambiente nacional, a organização encontra dificuldades junto ao governo federal brasileiro, pois detém apenas o certificado de utilidade pública municipal, ou seja, não detém toda a documentação que é exigida nos editais públicos. Além disso, os projetos aprovados pelo governo federal, não disponibilizam pagamento de pessoal, o que dificulta ainda mais, pois as ONGs não têm recursos para pagar os profissionais que executam seus projetos, assim, de acordo com a organização, é difícil fazer trabalhos sem uma equipe que possa executar.

Estratégias de captação de recursos adotadas por ONGs de defesa de direitos humanos em Belém, Salvador e Recife.

Nesta seção, abordam-se os aspectos que condicionam e viabilizam a formulação de estratégias de captação de recursos adotadas pelas ONGs estudadas. Estrutura organizacional, recursos humanos, ferramentais gerenciais, processo de planejamento e as dificuldades para a captação de recursos compreendem os principais aspectos abordados.

Quanto à estrutura organizacional, constatou-se que as organizações estudadas atuam de forma expressiva na sociedade, sendo sete delas com mais de dez anos de atividades envolvendo comunidades brasileiras e com interferência substantiva nas questões relacionadas à defesa de direitos no Brasil. Interessante notar que todas as organizações que compõem o estudo realizado estabelecem suas ações a partir da definição de eixos temáticos, relacionados com a sua missão, assim como refletindo as necessidades de intervenção junto ao público beneficiário delimitado, o que torna mais eficientes as ações que desenvolvem.

No tocante aos recursos humanos, estas organizações são compostas por funções fixas de coordenação, responsáveis por coordenar as diversas atividades realizadas; e pessoal responsável pela execução direta das mesmas. Conforme os projetos aprovados, os colaboradores são contratados em modalidades diferentes, inclusive como voluntários. Devido à escassez de recursos financeiros, identificou-se que todas as entidades apresentam número reduzido de profissionais compondo o quadro de recursos humanos, o que provoca o acúmulo de funções e de atividades, uma vez que nem todos os projetos aprovados possibilitam contratação de novos profissionais, passando a contar com um maior número de voluntários e estagiários de universidades que chegam à organização para contribuir também de forma voluntária. Para a contratação de profissionais, constatou-se que as entidades analisadas optam geralmente por processos seletivos que envolvem chamamento público e os principais requisitos definidos são: conhecimento e/ou aproximação com as temáticas desenvolvidas pelas organizações; experiência e engajamento com movimentos sociais; sensibilidade às discussões de gênero; experiência profissional e perfil adequado à vaga.

No que tange à utilização das ferramentas gerenciais, foi possível notar que as organizações desenvolvem majoritariamente as atividades de planejamento, a curto e médio prazo, pois consideram na

maioria das vezes os projetos que estão sendo executados, ou que irão executar, como ponto de partida para a elaboração e execução do planejamento, demonstrando assim que essas ferramentas ainda são utilizadas de forma pontual.

Quanto à avaliação e monitoramento, são elaborados, em sua maioria, de acordo com as demandas previstas no planejamento e de acordo com as atividades relacionadas aos projetos. Dessa forma, conseguem mensurar seus dados e resultados através de relatórios de atividades contendo todas as informações necessárias e também através de reuniões de equipe, quando são apresentadas tais informações aos demais.

Apenas uma das ONGs estudadas, o CRIA, adota uma metodologia diferenciada denominada PMAS (Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização), formada por um conjunto de indicadores que são definidos a partir do delineamento dos objetivos e resultados esperados, proporcionando maior aprimoramento das práticas institucionais. Verificou-se, ainda, que apenas duas organizações, o CRIA e o GMB, apresentam planos de mobilização de recursos com diversas atividades que preveem diferentes formas de captação. Porém, foi possível conferir que o CRIA se encontra impossibilitado de colocar em prática todas as tarefas planejadas, devido ao número reduzido de profissionais que possam demandar maior tempo para esses fins. E, no GMB, constata-se que a organização não desenvolve as atividades previstas no plano por contar apenas com profissionais voluntários, que não possuem tempo disponível e de forma necessária à captação de recursos para a entidade.

Apenas uma das organizações estudadas, o CRIA, possui profissional específico para as ações de captação de recursos, pois todas as entidades não detêm orçamentos para pagamento desses profissionais. No entanto, mesmo contando com esta colaboradora, e diante da informação de que antes dela havia ainda outros dois profissionais voltados especificamente para essas ações, seu plano de mobilização de recursos se tornou frágil diante das diversas ações que foram planejadas, fazendo com que a ONG CRIA optasse por praticar ações emergenciais, reduzindo assim o universo de possibilidades de captação, uma vez que a profissional também é membro do conselho de gestão e necessita demandar atenção a outras atividades da entidade.

No tocante às dificuldades para a captação de recursos, identificaram-se a burocracia estatal, a redução dos recursos disponibilizados pelas agências de cooperação internacional, a não aderências das empresas privadas à temática da defesa dos direitos de grupos vulneráveis e as ingerências que estas praticam na execução dos recursos doados. Diante do quadro acima, as ONGs se encontram fragilizadas, o que impõe decisões de reestruturação de suas ações e quadro de pessoal frente à escassez de recursos.

Assim, deduz-se que 87,5% das ONGs iniciaram um processo de redução do quadro profissional por falta de recursos para pagamento de remuneração; reduziram o número de participação em atividades políticas e de interesse do público beneficiário, por não haver recurso para viagens, transportes e demais custos; diminuíram o número de beneficiários participantes em atividades da entidade; minimizaram a carga horária trabalhada pelos profissionais que ainda estão na organização; começaram a efetuar venda de prédios próprios para angariar fundos que permitam a sustentabilidade em curto prazo; mudaram de suas sedes para espaços menores e até, em um dos casos (Sodireitos), averiguou-se o encerramento completo do atendimento às vítimas de violências sexuais e tráfico de pessoas, visto que tais atividades requerem atenção e investimento financeiro em despesas fixas, assim como estrutura física para acolhimento e equipe qualificada de profissionais.

Quanto às estratégias de captação de recursos, que conceitualmente constituem-se em ações diferenciadas diante do cenário encontrado pelas ONGs para garantirem sua sustentabilidade financeira, é possível afirmar que das oito organizações estudadas, apenas em duas foram identificadas atitudes que transpareçam conhecimento científico e prático sobre esse tipo de ação, o CRIA e o GMB. Quanto às demais organizações, constatou-se a dificuldade em compreender esse conceito, o que reflete um posicionamento defasado para a diversificação de fontes de financiamento, tendo como principal ponto de partida a pesquisa de editais abertos e elaboração de projetos sociais para a concorrência em editais públicos.

Na totalidade das ONGs foi verificada a elaboração de projetos para as agências de cooperação internacional. Somente em três entidades foi possível identificar a diversificação da captação de recursos, o que se deu por meio de projetos enviados não somente a organismos internacionais, mas também ao governo federal brasileiro e governo estadual, que foi o caso das ONGs Sodireitos, Gajop e CRIA, talvez pela impressão generalizada de que é inviável a utilização do SICONV.

Apenas duas organizações, o CRIA e o GMM, receberam doações de empresas privadas nos exercícios analisados. Contudo, todas elas apresentam resistência quanto à forma de doação pelas empresas privadas, uma vez que a maioria das empresas não possibilita que as ONGs tenham autonomia sobre a aplicação dos recursos, além de buscarem promoção junto à sociedade e ao mercado, incentivos relacionados à responsabilidade social e, em sua maioria, não apoiarem ações vinculadas à defesa de direitos da mulher, como nos casos de ONGs que atuam com prostitutas, vítimas de violência sexual, tráfico de pessoas e violência doméstica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação constatou que todas as organizações estudadas possuem estrutura e perfil específicos e que, diante da necessidade de sustentarem suas ações, adotam determinadas estratégias de captação de recursos. Todavia, ao avaliar a estrutura organizacional e a conduta na captação de recursos, foi possível realizar uma leitura de aspectos importantes na compreensão da dinâmica das estratégias de captação de recursos em ONGs de defesa de direitos no Brasil.

A captação de recursos nas ONGs estudadas ocorre de forma a demonstrar maior dependência dos recursos de doações internacionais, sugerindo instabilidade e fragilidade na sua sustentabilidade, uma vez que não há maior diversificação de suas fontes de recursos. Constatou-se que as ONGs ainda têm como principal fonte de financiamentos as agências internacionais. Com isso, essa evidente dependência e a crescente diminuição de doações ao Brasil têm acometido essas entidades de uma nítida queda de recursos financeiros para suas ações.

Em suma, a investigação concluiu que as estratégias de captação de recursos que estão sendo adotadas por organizações não-governamentais de defesa de direitos humanos em Belém, Salvador e Recife, considerando os desafios apresentados pelos novos modelos de cooperação nacional e internacional são estratégias: i) predominantemente ausentes de práticas de gestão institucionalizadas; ii) altamente dependentes de recursos de doações internacionais; iii) dotadas de baixa diversificação na captação de recursos; e iv) sustentavelmente frágeis no processo de manutenção de suas atividades, quadro este que está na contramão dos novos modelos de cooperação nacional e internacional, demandantes de estratégias eficientes e

construídas a partir de estruturas organizacionais profissionalizadas e com modelos de gestão capazes de diversificar fontes de recursos.

Assim, verificou-se que essas estratégias apresentam características enraizadas de ações relacionadas à captação de recursos, sugerindo ligação com a Escola Cultural proposta por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000), da qual é possível compreender a influência da cultura no pensamento de uma organização e, conseqüentemente, o processo de concepção estratégica, a partir de aspectos apresentados por esses autores quanto: i) ao estilo de tomada de decisões, pelo que a cultura influencia o modo de pensar e o uso de análise da organização, influenciando, portanto, no processo de formação de estratégias; ii) à resistência a mudanças estratégicas, pois a lógica antiga é dominante e desencoraja mudanças importantes; iii) à superação da resistência às mudanças estratégicas, que chama atenção para a necessidade de superar a inércia cultural, considerando a importância da flexibilidade e da inovação; iv) aos valores dominantes, que são valores-chave, tais como atendimento, qualidade e inovação, os quais preveem vantagem competitiva; e v) ao choque de culturas, pois a cultura de cada organização demonstra que as estratégias propostas serão sempre problemáticas.

Todavia, torna-se imprescindível a realização de novos estudos que atentem às especificidades do terceiro setor e a importância das ONGs de defesa de direitos no Brasil, dentre eles sugerem-se pesquisas sobre: i) a estrutura organizacional relacionada às estratégias de captação de recursos de outras ONGs que atuam em defesa de direitos em outras cidades; ii) os limites e oportunidades de doações de empresas privadas às ONGs de defesa de direitos no Brasil; e iii) pesquisas quantitativas sobre o desenvolvimento de comunidades brasileiras que foram beneficiadas pelas atividades das organizações que atuam em defesa de direitos no país.

REFERÊNCIAS

ABONG. Associação Brasileira de ONGs. Manual de Fundos Públicos 2004: Controle Social e acesso aos recursos públicos. São Paulo: ABONG, 2010.

_____. Radicalizar a Democracia: A ABONG de 2006 a 2010. Realização Abong – Associação Brasileira de ONGs. São Paulo: Abong, 2010.

_____. Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados / realização Abong, Associação Brasileira de ONGs – Rio de Janeiro: Abong, 2010.

ALVES Jr, Maiso Dias. Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos: evidências e experiência no terceiro setor – um novo paradigma de gestão no empreendedorismo social. Fortaleza: Premium, 2010.

ARAÚJO, Tânia Bacelar de. Panorama socioeconômico Brasileiro e do Nordeste: Tendências e desafios pós-crise global. In: ARMANI, Domingos; PECCHIO, Rubén (Organizadores). Novos desafios à luta por direitos e democracia no Brasil: Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil. Realização Aliança Interage – Recife: Aliança Interage, 2010.

ARMANI, Domingos. Organizações da sociedade civil: sustentabilidade e democracia. In: Novos desafios à luta por direitos e democracia no Brasil: sustentabilidade das organizações da sociedade civil. Aliança Interage, Recife, 2010.

BARBIERI, José Carlos. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: BARBIERI, J.C; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BORBA, C.P.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; PASQUALOTTO, C.; e UGALDE, M.M. Ferramentas de comunicação em organizações não-governamentais. PRETEXTO. V.3 nº.3, 2012.

CAVALCANTI, Marly (Org.). Gestão Social – estratégias e Parcerias: Redescobrimo a essência da administração de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2008.

CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Global, 2000.

HUDSON, Mike. Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra S.S, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, Ana Célia. Captação de Recursos. Informação prestada em 29.10.2012.

MATOS, Izilda Santos de. Terceiro Setor e Gênero: Trajetórias e perspectivas. São Paulo: Cultura Acadêmica: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph;. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. 3. Ed. Revista e ampliada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PROJETO GETS/UWC-CC. Captação de recursos: da teoria à prática. Disponível em <http://captacao.org/site/downloads/481>. Acesso em 05/12/2012.

SALAMON, L.M. International the nonprofit sector in comparative perspective. In: POWELL, W.W.; ESTEINBERG, R. The nonprofit sector: a research handbook. Yale: Yale University Press New Haven e London, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não governamentais terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. (ORG.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.