

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS - FES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICA THÁIS DO CARMO SOARES

**TÍTULO: A GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS NAS ONGS DO AMAZONAS:
REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA OU DESVIO DE FINALIDADE?**

**MANAUS - AM
2023**

JÉSSICA THAÍS DO CARMO SOARES

**TÍTULO: A GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS NAS ONGS DO AMAZONAS:
REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA OU DESVIO DE FINALIDADE?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof(a). Dr(a). Cristiane do Nascimento Brandão

**MANAUS
2023**

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S676g Soares, Jéssica Thaís do Carmo
A geração de recursos próprios nas ONGs do Amazonas:
Redução da dependência ou desvio de finalidade? / Jéssica Thaís
do Carmo Soares . 2023
26 f.: 31 cm.

Orientador: Cristiane do Nascimento Brandão
TCC de Graduação (Administração) - Universidade Federal do
Amazonas.

1. Geração de recursos próprios. 2. Terceiro Setor. 3. ONGs. 4.
Sustentabilidade. I. Brandão, Cristiane do Nascimento. II.
Universidade Federal do Amazonas III. Título

JÉSSICA THAÍS DO CARMO SOARES

**TÍTULO: A GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS NAS ONGS DO AMAZONAS:
REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA OU DESVIO DE FINALIDADE?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 01/11/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cristiane do Nascimento Brandão - UFAM
Orientadora

Prof. Dr.^a Maria Emilia Melo da Costa - UFAM
Avaliadora

Prof. Dr.^a Valéria Gonçalves Vieira - UFAM
Avaliadora

RESUMO

As Organizações Não Governamentais desempenham um papel crucial na sociedade e buscam promover políticas públicas através de ações voluntárias em áreas que o poder público não consegue alcançar. Enfrentando muitos desafios, principalmente, os financeiros, muitas organizações têm buscado alternativas para alcançar uma maior autonomia financeira. Com recursos limitados após a redução de doações e as exigências burocrático-administrativas nos processos de financiamento, motivaram as organizações do Terceiro Setor a praticarem atividades com fins comerciais para a geração de recursos próprios. Esta pesquisa tem por objetivo analisar se a geração de recursos próprios através da comercialização e venda de produtos/serviços dentro das organizações reduz a dependência de recursos externos ou desvia a finalidade das instituições. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cuja estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso em três ONGs no Estado do Amazonas. A partir da análise descritiva, foram identificadas as atividades comerciais geradoras de recursos próprios, bem como as dificuldades enfrentadas para sua realização e o retorno financeiro dentro das organizações. Além disso, foram mencionados os desafios de se manter ONGs no Amazonas. Foi constatado na pesquisa que a geração de recursos próprios beneficia as organizações na maioria das vezes, onde na maioria dos casos, são responsáveis por manter suas atividades ativas quando a queda de doações se torna iminente, e a participação em editais de financiamento se torna limitada pelos requisitos impostos.

Palavras-chave: Geração de recursos próprios; Terceiro setor; Sustentabilidade; ONGs.

ABSTRACT

Non-Governmental Organizations play a crucial role in society and seek to promote public policies through voluntary actions in areas that public authorities are unable to reach. Facing many challenges, mainly financial, many organizations have sought alternatives to achieve greater financial autonomy. With limited resources after the reduction in donations and bureaucratic-administrative requirements in financing processes, motivated Third Sector organizations to carry out activities for commercial purposes to generate their own resources. This research aims to analyze whether the generation of own resources, through the marketing and sale of products/services within organizations, reduces dependence on external resources or diverts the purpose of the institutions. This is a qualitative research, whose research strategy used was the case study in three NGOs in the State of Amazonas. From the descriptive analysis, commercial activities generating own resources were identified, as well as the difficulties faced in carrying them out and the financial return within the organizations. Furthermore, the challenges of maintaining NGOs in Amazonas were mentioned. It was found in the research that the generation of own resources benefits organizations most of the time, where in most cases, they are responsible for keeping their activities active when the drop in donations becomes imminent, and participation in funding calls becomes limited. the imposed requirements.

Key-words: Generation of own resources; Third sector; Sustainability ; NGOs.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS).....	9
2.2	GERAÇÃO DE RECURSOS EM ONGS	11
3	METODOLOGIAERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	13
4	ANÁLISE E DISCURSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1	PRINCIPAIS DESAFIOS.....	15
4.2	GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS	17
	REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

As Organizações sem fins lucrativos, são entidades de iniciativa privada, que fornecem bens, serviços e ideias para melhorar qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital, estão presentes atualmente em diversos segmentos (Carvalho, 2008). Sua atuação tem por finalidade, promover por meio de voluntariado, o cumprimento de ações que o poder público não consegue suprir, buscando alternativas para se manter ativas no setor.

Segundo Landim (1993) a expressão "Organização Não Governamental" refere-se a um termo antigo que surgiu na ONU após a guerra, e ao longo dos últimos anos, o termo ONG ganhou destaque na esfera pública. Porém, nos últimos anos, o termo OSCs (Organizações da Sociedade Civil), denominadas como entidades privadas, sem fins lucrativos, legalmente constituídas, autoadministradas e voluntárias tem sido adotado com maior frequência tanto pela sociedade civil quanto pelos governos e instituições acadêmicas (Mello, Pereira e Andrade, 2019).

Os autores afirmam ainda que a adoção do termo OSCs, é mais adequado do ponto de vista técnico-legal – considerando que o termo ONG não constitui figura jurídica de fato. Dado que, seu objetivo é desvincular a atuação das organizações da ação governamental, como contraponto ou reforço, e explicitar que essas entidades seriam resultado da organização voluntária de indivíduos voltados para a promoção e defesa de direitos.

No Amazonas há diversas ONGs que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento social e ambiental da região. Elas estão presentes nas áreas da saúde, meio ambiente, religião, animais e entre outros. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) até novembro de 2020 existiam 815.676 mil organizações não governamentais ativas no Brasil, das quais 15.094, o equivalente a 1,3% localizadas no Estado do Amazonas.

Nogueira (2022) realizou uma pesquisa que analisou 218 organizações finalistas do Prêmio Melhores ONGs 2022, cujas principais fontes de recursos das organizações vêm de Empresas (22%), governos (22%) e indivíduos (17%). A geração de renda própria (venda de produtos ou serviços) (11%), captação com fontes internacionais (8%) e outras. O autor, acrescenta ainda que a dependência, tem sido o assunto mais recorrente na entre as entidades participantes. O tema “depender muito de apenas poucos doadores” é um problema em mais de 30% das ONGs entrevistadas e enfatiza que esses dados são um dos maiores lembretes para se preocupar com a sustentabilidade das ONGs.

Para reduzir a dependência de financiamentos externos, a busca pela autossustentação, ou seja, por se manter em atividade no longo prazo, tem sido uma das alternativas que muitas entidades têm recorrido para sobreviver após o aumento do número de aberturas de novas ONGs e declínio de doações ao longo dos anos, de recursos públicos e privados. O que tem se tornado tema controverso no âmbito dessas organizações, isto porque essas atividades podem conflitar com a causa fim

das entidades, já que ambas exigem recursos que muitas vezes são escassos nas organizações, como por exemplo, os recursos financeiros e de pessoal (Schommer, 2001; Tude, 2007).

Nas ONGs, caracterizadas por não terem fins lucrativos, suas fontes de financiamento em quase sua totalidade são advindas de doações externas, um fato que pode muitas vezes deixar as entidades limitadas. Segundo Tude (2007) é compreensível o crescimento dessas atividades, pois os financiadores costumam limitar suas doações para determinados fins, restringindo a autonomia e flexibilidade da organização.

No contexto da região amazônica, especificamente no estado do Amazonas, onde a proteção e preservação da floresta e sua biodiversidade são questões de extrema importância, é crucial analisar a forma como essas entidades estão buscando a geração de recursos próprios. Afinal, empreendimentos dentro de ONGs, que buscam gerar recursos próprios, podem ser arriscados se não forem de encontro com a missão da entidade (Tude, 2007).

Compreender essa prática possibilita o entendimento na gestão das ONGs. Sendo assim, o problema de pesquisa para este artigo foi: A geração de recursos próprios contribui para reduzir a dependência de recursos públicos ou pode desviar a missão de ONGs no Amazonas? Já o objetivo geral foi analisar se a geração de recursos próprios pode reduzir a dependência de recursos externos ou acarretar o desvio da missão de ONGs no Estado do Amazonas. Os objetivos específicos foram: a) identificar os principais desafios enfrentados pelas ONGs do Amazonas; b) entender como ocorre a geração de recursos próprios; c) investigar se a busca por recursos próprios pode influenciar a missão original das ONGs, levando a um desvio de sua finalidade.

Diante desse contexto, são diversos os motivos que justificam a realização deste artigo, como a necessidade de compreender as características do funcionamento dessas organizações e seu impacto nas comunidades locais, bem como, obter informações que contribuam para o desenvolvimento de ações para a gestão das ONGs, como tomadas de decisões estratégicas. Práticas que favoreçam a sustentabilidade financeira dessas organizações sem comprometer sua atuação e no seu impacto social. Além do mais, contribuir para a literatura acadêmica sobre o assunto na região, que possui informações vagas e limitadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações Não Governamentais (ONGs)

As organizações não governamentais (ONGs) são parte importante na sociedade no auxílio das causas sociais. Segundo Tenório (2015) elas são caracterizadas por serem organizações sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento das necessidades da sociedade civil, algumas vezes complementadas a ação do Estado e de agentes econômicos. As ONGs integram um mercado social intitulado "Terceiro Setor" que ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (Segundo Setor) Tachizawa (2002).

O surgimento das ONGs no Brasil, segundo Galvão e Araújo (2018) foi especialmente durante a vigência dos governos militares, entre 1964 e 1985, no contexto de um Estado autoritário e repressor, que as ONGs começaram a crescer e a mudar os rumos ideológicos. Sua popularização no país ocorreu na década de 1990, mais precisamente com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-1922). A partir desse período, foram realizados processos de profissionalização dentro dessas organizações, o qual abrangeu a especialização da equipe, a formalização de sua estrutura jurídica e a ampliação das opções de captação de recursos financeiros. Isso contribuiu para que as ONGs criassem vínculos internacionais e expandissem o número de organizações vinculadas a projetos sociais (Coutinho, 2005; Lima, 2019).

Para Tenório (2015) as ONGs têm o objetivo de promover causas políticas em defesa dos direitos humanos, direitos animais, direitos indígenas, gênero, meio ambiente, entre muitos outros. Sua intenção não é de anular as ações do Estado, elas buscam estimular a rediscussão do seu papel no processo de democratização, através da inclusão da participação cidadã com foco no seu aspecto social, diferentemente do que ocorre nos modelos do Estado e mercado. Gohn (2004) acrescenta que as novas ONGs do terceiro setor não têm perfil ideológico definido. Falam em nome de um pluralismo, defendem as políticas de parcerias entre o setor público com as entidades privadas sem fins lucrativos e o alargamento do espaço público não estatal. Em decorrência desses fatores, as ONGs continuaram a surgir na América Latina para contribuir com o desenvolvimento do sistema capitalista, do qual continuou mitigando as questões sociais causadas por esse sistema, apaziguando conflitos sociais e manifestações a favor de um modelo alternativo de sociedade, como o socialismo (Machado, 2012).

Horochovski (2003) enfatiza que o Estado, no decorrer das últimas décadas, passou a enxergar as ONGs como parceiras no atendimento de carências das quais ele não pode suprir sozinho, já que essas organizações favorecem na sua busca por equilíbrio fiscal e diminuição de gastos. Porém para Barboza e Lopes (2009), no contexto da economia solidária, a colaboração entre o governo e as Organizações

Não Governamentais enfrenta diversos desafios práticos na administração. Com frequência, essas colaborações são momentâneas, e as organizações apenas se envolvem nas etapas de implementação dos programas ou projetos específicos promovidos pelo governo. No final das contas, essas parcerias demonstram ter pouca eficácia e relevância, resultando em impacto reduzido e uma interação sinérgica limitada.

No que diz respeito às Organizações Não Governamentais com atuação na região Amazônica, considerando a perspectiva histórica, foi a partir dos anos 1960 que muitas instituições desse tipo começaram a identificar a Amazônia como um foco central de suas intervenções e empreendimentos. A visibilidade total resultante da operação das ONGs na Amazônia, combinada com o interesse internacional que a área suscita, culminou na criação, de forma repetitiva, de discussões e acusações frequentemente intensas entre o governo do Brasil e os representantes das organizações não governamentais (Araújo, 2020).

Araújo (2020) afirma ainda que um dos motivos que contribuíram para a expansão de ONGs na região foi pelo aumento da população, especialmente na área urbana, que ocorreu sem a implementação de medidas governamentais nas esferas sociais, que pudessem garantir e sustentar uma infraestrutura apropriada para os habitantes dessas áreas. A colaboração entre as entidades governamentais e a sociedade civil, mediada por Organizações Não Governamentais na região, é um fenômeno em crescimento que possui um papel fundamental no avanço das políticas públicas.

As agências que financiam as ONGs na região, em sua maioria, financiam projetos voltados para o meio ambiente e saúde (Barboza e Lopes, 2009). As temáticas ligadas à região atraem a atenção da imprensa internacional, intensificando a motivação para ações dessas organizações, que estão cada vez mais mobilizadas para resolver tais questões. Assim, emergem diversas propostas e mecanismos jurídicos como abordagens para contrapor possíveis desafios, que são deliberadamente amplificados na esfera informativa por meio de tanto mídias tradicionais quanto plataformas sociais. Essas noções são também estimuladas por entidades governamentais, organismos internacionais e indivíduos com influência global (Da Silva, 2022; Zendim, 2004).

Para Umbelinda (2021) a região Amazônica, sendo um território que representa incontáveis riquezas, seja no que tange a sua biodiversidade, solo, subsolo, potencial energético, equilíbrio climático, dentre outros, é um espaço de disputa internacional, no qual a atuação das ONGs locais e internacionais tem um papel de relevância. Porém, a autora acrescenta que essas organizações não governamentais, ocasionalmente, trazem consigo requisitos que afetam as comunidades e culturas tradicionais do Sul global, incluindo grupos indígenas e quilombolas. Esse fenômeno pode resultar em uma desconexão dos interesses da comunidade local e na separação entre a interação humana e a relação com o ambiente natural.

2.2 Geração de Recursos em ONGS

As ONGs, que são conhecidas por dependerem de doações, já que estas têm sua finalidade não-lucrativa e suas causas voltadas para a promoção do desenvolvimento e cidadania. Elas são quase que totalmente dependentes da discricionariedade dos demais atores do ambiente externo para conseguirem os recursos necessários para sustentar suas atividades (Mendonça e Araújo, 2005).

Para Schommer (2001) dois termos muito usados no discurso da gestão de organizações sem fins lucrativos são sustentabilidade e autossustentação, este último frequentemente entendido como a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades. Porém, para Pannunzio e Souza (2018) a aparente redução do fluxo de recursos, tanto públicos quanto privados, ameaça a sustentabilidade econômica do setor. Essas ameaças decorrem, ao mesmo tempo, da baixa capacidade de geração de recursos próprios e da fragilidade dos mecanismos de financiamento existentes (Fontes e Viotto, 2016). Outra questão citada pelos autores Fontes e Viotto (2016) o fato preocupante dentro dessas organizações, é que os financiamentos privados visam, sobretudo, à prestação de serviços e não ao desenvolvimento institucional nem ao fortalecimento da autonomia das organizações.

A partir dos anos 2000, acontece um marco importante na história das ONGs no Brasil. Após o país ser considerado uma “nação de renda média”, as agências internacionais de financiamento optaram por direcionar seus recursos para países mais necessitados, o que acarretou um grande impacto dentro das organizações. Surge a partir daí uma necessidade de diversificar suas fontes de recursos e gerar receita para reduzir a dependência de recursos externos (ABONG, 2014).

Nos últimos anos, segundo pesquisa de Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil feita pelo Ipea em 2018, mostram que entre 2010 e 2017 as entidades que receberam recursos federais caíram de 13.656 para 7.080 e somente 2,7% dessas transferências foram para a região norte do país. No que se trata de financiamentos privados, uma pesquisa realizada pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) com seus associados, aproximadamente R\$ 895 milhões e em 2016 esse número foi para cerca de R\$ 595 milhões doados. Com a redução de recursos, surgiu a oportunidade de obter renda por meio da atividade econômica, que poderiam ser direcionadas sem restrições para a sustentação operacional das ONGs, já que a mesma não estaria ligada a programas ou projetos particulares.

Para Mendonça e Araújo (2005) uma estratégia que ganhou recente popularidade foi a geração de recursos através de atividades comerciais, que incluem a venda de produtos e serviços, relacionados ou não a missão da organização. Na esfera social, a comercialização de produtos e serviços com o propósito de manter financeiramente uma Organização da Sociedade Civil é definida como autossustentação econômica. Isso implica que a autossustentação econômica envolve empreendimentos que conseguem gerar renda para a organização sem fins lucrativos através de atividades econômicas (Tiisel, 2021).

Nas ONGS, a geração de recursos próprios já era praticada por meio de oficinas terapêuticas de produção como: carpintarias, marcenarias, cartonagens, tecelagens etc., assim como atividades subcontratadas por empresas privadas, como fontes estáveis de receita desde 1950. E é necessário esclarecer que essas atividades são bem diferentes do que acontece na captação de recursos, porque em vez de buscar doações com atores diversos, o objetivo é buscar superávits provenientes de atividades produtivas e comerciais (Tude, 2007; Araújo, 2003).

Dados da Pesquisa de Doação Brasil 2020, as doações para organizações/iniciativas socioambientais, a redução foi de 46% para 37%. Assim, foi compreensível o valor dado a estas atividades de geração de recursos, dado o cenário de escassez de recursos, competição por financiamentos, fora o grande controle realizado pelos financiadores que permitem com que as ONGs utilizem os recursos doados somente para determinados fins. Afinal, uma organização que confia excessivamente em um número limitado de financiadores pode se deparar com um desequilíbrio estrutural significativo, que em diversas ocasiões pode se tornar irreparável, se um ou dois desses financiadores optarem por não mais contribuir para a instituição (Tiiesel, 2021; Tude, 2007).

Para Silva (2022) no que tange a sustentabilidade financeira das ONGs, ter estratégias diversas de arrecadação de recursos tem importância crítica dentro dessas entidades, uma vez que, elas viabilizam o crescimento e a estabilidade dos empreendimentos das organizações e minimizam o ônus de seus membros, que na maioria das vezes enfrentam dificuldades recorrentes da dependência exclusiva de uma única fonte de recursos. Outra questão que faz tais ONGs optarem por gerar recursos próprios, advém do excesso de exigências burocrático-administrativas impostas pelo poder público, tanto na captação de recursos quanto execução dos projetos, afetando entidades menos estruturadas, que correm o risco de fechar as portas por não terem alternativas de financiamento variadas (Mello e Pereira, 2022).

Para além de ampliar as oportunidades de captação, a variedade de fontes também colabora com o incremento da interação com distintos públicos, mitigando os riscos, ampliando o prestígio institucional e fortalecendo o respaldo social. Iniciativas sociais que angariam fundos de fontes variadas têm a possibilidade de ganhar visibilidade junto a uma variedade de setores da sociedade. À medida que proporcionam serviços de excelência, essas iniciativas tendem a ser cada vez mais reconhecidas e legitimadas (Tiiesel, 2021; Cruz e Estraviz, 2003).

Tiiesel (2021) acrescenta que a diversificação das origens de recursos não é uma empreitada de simplicidade linear. Organizações da sociedade civil frequentemente concentram seus esforços em táticas de angariação às quais seus dirigentes estão mais familiarizados ou têm maior afeição, mas isso não é sempre suficiente para garantir a consecução da estabilidade financeira. Outro obstáculo para gerir recursos dentro das ONGs, é que seus beneficiários raramente têm condições de pagar pelos serviços oferecidos, o que incentiva mais as organizações a prosseguirem na busca de financiamentos vindos dos setores públicos e privados (Ferreira, Santos, Oliveira; 2021).

Outra questão que deve ser levada em consideração pelas organizações, é uma ação que merece ser abraçada somente após uma cuidadosa análise e reflexão. Isso porque envolve uma avaliação pragmática dos riscos, benefícios, custos efetivos, influência na identidade da organização social associada e sua posição competitiva. No mundo dos negócios, é complicado fazer declarações genéricas, mas uma coisa é evidente: entre nesse empreendimento com completa consciência (Heyman, 2017).

Araújo (2020) enfatiza que as ONGs mais estabelecidas financeiramente têm uma tendência a ser criteriosas e orientadas pela praticidade ao escolher suas colaborações, empregando até mesmo abordagens de promoção para influenciar as prioridades e a formulação das políticas públicas em setores governamentais específicos. Essa dinâmica pode ser frequentemente observada na região da Amazônia Legal, visto que a maioria das ONGs possui fontes de financiamento variadas, e o apoio estatal desempenha um papel suplementar nesse contexto.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos descritiva, a qual segundo Gil (2008), descreve as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Teve o objetivo de identificar se a geração de recursos próprios pode reduzir a dependência de recursos ou desviar a missão da organização.

Em relação a sua abordagem, é de cunho qualitativo, que se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014). Quanto aos procedimentos, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Esta estratégia de pesquisa envolve uma minuciosa pesquisa de duas ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com o objetivo de oferecer uma análise abrangente do ambiente e dos procedimentos relacionados ao fenômeno em análise (Hartley, 1994). Os objetos do estudo de caso foram, portanto, três ONGs localizadas na cidade de Manaus, Amazonas.

Foram realizadas pesquisas na internet e em redes sociais sobre ONGs situadas na cidade de Manaus e então filtradas organizações que já haviam divulgado em algum momento atividades comerciais através da venda de produtos e/ou serviços na região. Após o contato com diversas organizações, a amostra foi definida por três organizações que aceitaram ser entrevistadas. Em todos os casos os entrevistados foram escolhidos pela própria organização.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, que possuem perguntas (roteiro) sobre o tema, porém permite que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos que vão surgindo nos desdobramentos do assunto principal (Gerhardt e Silveira, 2009). As entrevistas foram realizadas de forma online com representantes das ONGs que serão denominadas de: A, B e C. Para melhor organização da coleta de dados, o roteiro da entrevista foi dividido em duas partes, sendo na primeira referente a informações gerais sobre as instituições, como ano de fundação, área de atuação, funcionários e outras. A segunda parte da entrevista foi

voltada para a investigação sobre como a instituição se mantém, suas principais fontes de recursos, se realiza a comercialização de produtos a fim da geração de recursos próprios, seus motivos para a realização e as vantagens e desvantagens dessas ações na instituição.

As entrevistas foram gravadas e transcritas com consentimento das respondentes. Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a análise dos resultados, utilizando-se técnica de análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 1977).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os aspectos sobre a estrutura e as características das organizações que foram analisadas nesta pesquisa para os casos estudados, conforme dados coletados primeiramente será apresentada a descrição de cada uma das ONGs que participaram da pesquisa (ONG A; ONG B e ONG C), de modo que se conheça cada uma delas, seu tempo de atuação e seu objetivo (missão/finalidade).

ONG A

A primeira organização entrevistada foi a ONG A, fundada em 2014 na cidade de Manaus por iniciativa de um grupo de amigos moradores do bairro Redenção. O objetivo principal da organização é ampliar o acesso a outras formas de cultura, arte, esporte e educação para crianças e adolescentes e jovens de ociosidade e vulnerabilidade social, além de apoiar às suas famílias residentes na comunidade ao redor. A entrevista foi realizada com a atual diretora de núcleos da organização.

Um dos principais trabalhos da organização se dá através de aulas de reforço escolar, aulas de inglês, aulas de capoeira e taekwondo. Inicialmente a entidade foi fundada por vinte e quatro amigos, hoje a ONG possui três integrantes do grupo inicial de fundadores. A equipe, além das três fundadoras, é formada integralmente por professores voluntários, que oferecem seus serviços de segunda a sábado, e recebem somente uma ajuda de custo para custear despesas com transporte.

ONG B

A segunda organização, foi a ONG B, fundada em 2011, em Manaus, com o objetivo de proteção, adoção e tratamento animal na região. Seu principal foco é proporcionar lares provisórios a animais abandonados até que quando estejam saudáveis sejam encaminhados a lares adotivos fixos. Atualmente o objetivo da ONG é resgatar animais e entregá-los para doação em estado CVV (castrados, vacinados e vermifugados). Além de em conjunto com o Poder Público, manter programas de prevenção de doenças transmissíveis por animais. A entrevista foi realizada com uma das voluntárias da organização, que atua a mais de 6 anos na ONG.

A ONG é composta em sua totalidade por cerca de vinte voluntários e não possui sede, tanto por não possuir recursos financeiros como por não ter objetivo de

transformar a organização em abrigo de animais, fato este mencionado, para não incentivar que animais que não consigam ser doados, sejam deixados na organização por muitos anos. O objetivo é que após o animal ser resgatado o voluntário forneça lar temporário dentro da sua própria residência, e onde na maioria das vezes, pela falta de recursos, custeia boa parte dos gastos com os animais abrigados.

ONG C

A terceira entrevista, foi realizada com a ONG C, fundada em 2015 em Manaus, com o objetivo de defender os direitos dos animais na região e viabilizar o programa de controle populacional, através da castração. Realiza resgates e promove campanhas contra maus tratos, foi responsável por criar o primeiro centro de castração da região Norte. A organização promove atendimento médico veterinário gratuito para animais de rua. Além de oferecer castrações e serviços, como vacinações, por meio de taxas simbólicas para custear as despesas com manutenção da ONG, remédios e pagamento de veterinários.

A entrevista foi realizada com o fundador e ex-presidente da ONG. Atualmente, participa e organiza os eventos da organização como voluntário. A ONG ganhou grande espaço nas mídias nos últimos anos, com isso foi criado o evento Um Dia Bom Para Cachorro, que foi considerada a maior feira da região norte e nordeste do país, onde recebe apoio de mais de 35 empresas e oferta cerca de 400 mil reais em diversos serviços para animais, onde incluem desde vacinação, rações, remédios e castrações gratuitas, em troca a organização faz uma ampla divulgação.

As três ONGs foram escolhidas e analisadas por terem divulgado suas atividades comerciais em busca da geração de recursos próprios, além de mostrar interesse e disponibilidade para comentar sobre o assunto. Apesar da ONG A não praticar mais essas atividades com frequência e sua finalidade ser divergente das ONG B e C, foi mantida a análise para mostrar como o impacto da geração de recursos pode se diferenciar em organizações com causas distintas.

Para um melhor entendimento dos motivos que levaram as organizações a praticarem atividades geradoras de recursos próprios, após a apresentação das organizações e suas características, foram questionados em seguida quais seriam os principais desafios enfrentados atualmente dentro das organizações no Amazonas.

4.1 Principais desafios

Durante as entrevistas perguntou-se quais eram os principais desafios enfrentados pelas organizações nos últimos anos. Ficou evidenciado problema ocasionado pela pandemia de 2020, além de dificuldades relacionadas a fonte de recursos, estrutura, queda de doações e falta de recursos humanos, conforme será mostrado a seguir

A representante da ONG A, relatou que nos últimos quatro anos a ONG passou por muitas dificuldades, principalmente quanto às doações. A pandemia com o COVID-19 afetou consideravelmente os recursos da organização, do qual não recebeu praticamente nenhum tipo de doação, tanto de pessoas físicas quanto

jurídicas. Somente agora no último ano, houve um crescimento do aumento de editais que estão fazendo a organização a concorrer para manter suas portas abertas. Outro desafio na instituição é a equipe enxuta, isso porque não há recursos para pagar salários, sendo assim, todos são voluntários, que possuem trabalhos paralelo à rotina da ONG, o que impossibilita a expansão de ações da ONG. Além disso, foi mencionado que há poucos editais voltados para questões sociais na área urbana na região, a maioria é dedicado a causas ambientais, conforme fala da entrevistada

Então a gente vê muita coisa [editais de financiamento], muitos olhos para cá, mas não tem muitos olhos para a Amazônia urbana. O pessoal da Amazônia que mora nas cidades, nas periferias, a gente não tem. Existem muitos recursos direcionados para isso [causas ambientais] e não para as áreas urbanas (ONG A).

Na ONG B, foi mencionado que são muitas dificuldades enfrentadas por ela devido a documentação, que não está completamente regularizada, quanto na parte de recursos humanos. Os voluntários não são suficientes para a alta demanda de animais em situação de risco e nem suficientes para conseguirem participar de todos os eventos de doações que são convidados. Isto porque a parte logística fica quase sempre de responsabilidade da própria ONG, que não possui estrutura para transportar todos os animais, além dos requisitos sanitários, dos quais precisam contratar médicos veterinários durante cada bazar para liberar individualmente os animais para exposição.

Nos últimos anos, principalmente pelo resultado da pandemia, houve muitas dificuldades para a ONG prosseguir com suas ações. Durante a pandemia, apesar do número de adoções crescerem, o número de doações foi praticamente zero dentro da entidade, o que fez com que os voluntários arcassem com todas as despesas. E logo após o fim das restrições da COVID-19 o número de abandonos foi agravado. Fato este que exigiu grande quantidade de recursos para manter todos os animais abrigados.

A ONG C relatou que quando se trata de desafios para manter a instituição, há muitas dificuldades no Amazonas, por ser uma região carente, o que implica na alta demanda pelos serviços oferecidos, principalmente de pessoas vindo do interior do Estado. Foi ressaltado que outro desafio é que a organização não consegue participar dos editais pelas grandes exigências impostas quanto às suas documentações.

Nós nunca tivemos acesso [editais de financiamento] porque as burocracias são muito grandes, por isso buscamos uma forma de produzir, tentar se autossustentar (ONG B).

O fundador mencionou que outro impacto financeiro na organização foi após os altos números de organizações envolvidas em casos de lavagem de dinheiro nos últimos anos, que afetaram a credibilidade das instituições, causando desconfiança por parte de órgãos financiadores, que conseqüentemente reduziram suas doações. Heyman (2017) afirma que as organizações somente devem abraçar essas ações

após uma avaliação pragmática dos riscos, benefícios e custos efetivos, pois essas atividades podem influenciar na identidade da organização social associada e sua posição competitiva.

4.2 Geração de recursos próprios

Durante as entrevistas os representantes confirmaram a prática de atividades comerciais para geração de recursos próprios e questionou-se os motivos que as levaram as ONGs praticar essas ações. Também foram relatados os aspectos positivos e negativos da realização das atividades geradoras de recursos nas organizações.

Segundo a ONG A, as principais fontes de recursos que a organização tem, provém quase totalmente de editais de financiamento para ONGs, editais nacionais, principalmente os editais da própria cidade de Manaus. Também obtém recursos advindos de vendas de feijoada, rifa e venda de camisas. Outra fonte de recurso da organização, vem do aluguel do segundo andar da sede para pagar as parcelas do financiamento da casa sede. A geração de recursos através das vendas de feijoada é o que teve melhor desempenho. As vendas de rifas não foram bem-sucedidas e a venda de camisetas foi realizada porque a instituição recebeu todo material gráfico de doações, e mesmo apesar disso, não teve um retorno significativo para a organização. Um fator motivador para realizarem essas ações é o baixo número de doações que o grupo recebe, em média, eles possuem quatro doadores fixos mensais, que doam entre 50 e 200 reais por mês. Dinheiro este usado para fazer os lanches durante a semana para as crianças e voluntários.

Quando perguntado se a geração de recursos pode desviar a missão da ONG ou reduzir a dependência de recursos, a respondente da ONG A disse:

Acredito que reduzir a dependência de recursos seria ideal porque não dependeríamos tanto dos editais. Teríamos uma renda fixa, mesmo que pequena, seria uma segurança. Seria uma coisa boa, mas não é uma opção para a gente. A gente não pensa nisso. E, não temos essa pretensão, principalmente porque não temos pessoas suficientes na equipe para ficar responsável (ONG A).

Tiiesel (2021) e Tude (2007) enfatizam que as instituições que dependem de forma excessiva de poucos financiadores enfrentam o risco de um desequilíbrio estrutural considerável, o qual, em várias situações, pode se tornar insuperável caso um ou dois desses financiadores decidam não mais apoiar a organização.

Foi ressaltado pela diretora que a ONG A levou anos para conquistar a confiança da comunidade local até passar credibilidade necessária para a atuação completa no bairro. E que por estes motivos evitam qualquer tipo de apoio a pessoas ligadas a ações políticas. Fator este que dificulta a doações, já que muitas pessoas procuram a entidade para realizar doações em troca de divulgação de candidatos. Segundo a diretora as atividades de geração de recursos dentro da ONG A não são essenciais para sua manutenção, pois elas não têm estrutura e nem pessoas

disponíveis para se dedicarem às ações, mas acredita que se houvesse seria essencial para ajudar na sua manutenção e expansão da ONG em outros bairros de Manaus.

Os aspectos positivos das atividades de venda de produtos que foram citados pela ONG A, foram a contribuição para pagar despesas mínimas (água, energia, lanches) durante os períodos que a instituição aguarda os resultados dos editais de financiamento de projetos. Os aspectos negativos das atividades de venda de produtos citados pela ONG foram a falta de apoio da comunidade local, que mesmo com a divulgação, não costuma fazer doações e muito menos comprar os produtos oferecidos, o interesse é baixo e o retorno financeiro também.

Na ONG B, a principal fonte de recursos que a organização utiliza para manter suas ações é, quase em sua totalidade, advinda da geração de recursos próprios e pedidos de ajudas nas redes sociais, isso motivado pelo fato de que a organização, apesar de possuir Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, não está com os demais documentos legalizados, o que impede que a ONG B concorra a editais de financiamento de projetos.

Atualmente suas maiores fontes de renda são advindas das rifas e do bazar criado pela organização, onde além de expor animais para doação, é onde se realiza a venda de todo tipo de produtos relacionados a animais. Acessórios, canecas, camisas e afins, produtos que em sua maior parte foram doados para a organização e que decidiram usar em seus bazares. Outra forma utilizada para gerir recursos é através de rifas esporádicas.

Na ONG B, os aspectos positivos das atividades de venda de produtos que foram mencionados, é que a geração de recurso dentro da ONG é responsável por manter quase em 90% suas atividades, o lucro custeia a maior parte dos gastos da organização. Como aspectos negativos, foi citado que as atividades exigem grande quantidade de pessoas para executarem as ações, o que muitas vezes impede que consigam participar dos eventos, pois como a estrutura é grande e custa caro a parte logística, às vezes são impossibilitados de participarem por terem uma equipe pequena.

Quando perguntado sobre os desafios de se manter uma ONG no Amazonas, foi colocado que:

O ponto chave da nossa dificuldade na região, é que as grandes empresas doadoras, normalmente do Sul do país, esperam de nós uma estrutura física, principalmente que tenha abrigo. Então, nós sabemos o que precisa ser feito, mas a gente não tem o recurso financeiro para investir, justamente por não ter documentação, que custa muito caro e as doações e recursos vindos do Bazar não são suficientes para manter todos os custos. E nem o recurso humano mesmo, o que impede de investir grandes estratégias de negócio (ONG B).

Tiesel (2021) afirma que muitas vezes as atividades comerciais não são suficientes para garantir a consecução da estabilidade financeira. Além disso, Fontes e Viotto (2016) reforçam que os financiamentos privados visam, sobretudo, à

prestação de serviços e não ao desenvolvimento institucional, fato preocupante para as organizações, já que impede o fortalecimento da autonomia das ONGs.

Quando perguntado se a geração de recursos pode desviar a missão da ONG ou reduzir a dependência de recursos, a representante da ONG B foi enfática em dizer que:

A geração de recursos dentro das ONGs precisa de atenção. Porque realmente essa parte comercial, se não houver pessoas responsáveis no gerenciamento, elas podem desfocar e acabar desviando a missão da organização. Mas como no caso da PATA depende quase em 90% da geração desses recursos, ela é essencial para manter sua atividade em execução, já que doações grandes são pontuais (ONG B).

Já na ONG C, a maior parte da sua fonte de renda advém das taxas cobradas pelos serviços de castrações. Outra fonte de recursos da entidade vem de parcerias que a ONG C faz com empresas do nicho, como distribuidoras de rações da cidade, que realizam doações em troca de divulgações em suas redes sociais e eventos. Devido a esses motivos, a cada quarenta dias a instituição realiza uma rifa, onde através do seu capital de giro, compra itens para rifar e arrecadar dinheiro para contribuir na sua autossustentação.

Como aspectos positivos das atividades de venda de produtos que foram citados pela ONG C, que a geração de recursos próprios contribui para manter boa parte dos insumos que a organização precisa para realizar os atendimentos veterinários. Pois a organização não participa de editais e não recebe recursos do setor público. Sobre pontos negativos das atividades de venda de produtos, o fundador apontou que a geração de recursos não apresenta aspectos negativos dentro da organização.

Quando perguntado se a geração de recursos pode desviar a missão da ONG ou reduzir a dependência de recursos, ele respondeu que:

Isso [a geração de recursos] ajuda bastante, não é algo que venha a sobrar ou gerar uma renda para crescer tanto para fazer empreendimento, mas consegue manter o serviço, reduzindo as dificuldades. Eu acredito que a geração de recursos próprios nesse sentido, com valores tão pequenos, mas que ajuda na manutenção, não desfoca a missão, pelo contrário faz com que o público veja o quanto a organização tem trabalho relevante e chama a atenção dos órgãos públicos (ONG C).

Na entrevista foi mencionado que as ações da ONG C surtiram efeitos positivos no olhar população na região, que passou a aderir os serviços da organização com maior frequência, isso gerou bons resultados em relação às práticas de geração de recursos realizadas pela organização, que passou confiança e conseguiu alcançar grandes resultados. Um exemplo citado pelo fundador é que desde a fundação da ONG o índice de castração diária que variava de seis por dia, após os esforços de divulgação de seus serviços mediante taxas de valores simbólicos, chegou até cem castrações diárias. Resultado este que vem contribuindo para manter a entidade com suas portas abertas.

A pesquisa buscou investigar como e porque as ONGs do Estado do Amazonas optaram por gerar recursos próprios como alternativas para dar continuidade aos seus projetos. A origem das atividades geradoras de recursos próprios dentro das três ONGs pesquisadas sucedeu-se por meio de fatores semelhantes: a falta de recursos e a queda de doações nos últimos anos. Na ONG A, por exemplo, as atividades foram realizadas a fim de suprir uma necessidade emergencial para custear despesas. Situação está que difere das ONGs B e C, que praticamente realizam a geração de recursos próprios desde o início da sua fundação. Nos três casos iniciaram a geração de recursos próprios através da comercialização de materiais que foram doados para a instituição, como nos casos por exemplo, da venda de camisetas.

A geração de recursos próprios dentro dessas entidades, segundo Silva (2022) contribuem para elas manterem uma variedade de estratégias para angariar recursos é de extrema importância para essas organizações, uma vez que isso permite promover o desenvolvimento e a segurança financeira de seus projetos e, ao mesmo tempo, reduzir o fardo sobre seus membros.

Na ONG A, as atividades geradoras de recursos próprios foram usadas para suprir necessidades momentâneas, como custear a alimentação dos estudantes nos períodos de aula. Na ONG B a geração de recursos próprios é o que praticamente mantém a organização ativa atualmente, pois é sua principal fonte de renda para realizar suas ações. Quando se trata da ONG C a geração de recursos próprios através da prestação de serviços médicos veterinários, que realizam consultas e castrações diariamente, esta última responsável pela maior parte da renda adquirida. O que difere essas duas últimas organizações citadas, da primeira, na ONG A, é que o impacto financeiro resultante das atividades geradoras de recursos próprios foi mínimo, pois a organização não teve o retorno esperado como o planejado. Ferreira, Santos, Oliveira (2021) ressaltam que um dos obstáculos para a geração de recursos dentro dessas organizações se deriva pelo fato de que os beneficiários raramente têm condições de pagar por esses serviços. Tanto que no caso da ONG A, a organização optou por não dar continuidade em suas atividades comerciais e foca atualmente em editais de financiamento.

Mello e Pereira (2022) salientam que as ONGs optam por gerar recursos próprios devido ao excesso de exigências burocrático-administrativas impostas tanto na captação de recursos quanto na execução de projetos. Tanto na ONG B e na ONG C o impacto financeiro é alto, pois ambas enfrentam dificuldades em relação à sua documentação, o que impossibilita concorrer a editais de financiamento. Ou seja, gerar recursos próprios é uma alternativa que, de acordo com a pesquisa, tem dado bons resultados, as doações não são frequentes e nem volumosas, mas permitem que elas consigam manter seus projetos e atividades ativas, mesmo diante da queda de doações.

Outra questão a ser relacionada a diferença de demanda do mercado, pelos produtos/serviços dessas atividades comerciais nas três ONGs, se deve ao fato de estarem em nichos opostos. Isso porque a procura por serviços e/ou produtos oferecidos nas três ONGs possuem demandas diferentes na região. Na ONG A, as suas atividades gráficas não tiveram tanto sucesso por ter ampla concorrência, fator

este que não resultou em grande retorno. Já na ONG B, a venda de produtos destinados a animais tem crescido muito nos últimos anos, e como suas vendas são realizadas em feiras de doações, agregam mais valor à causa. Na ONG C a demanda é alta, fato este, motivado porque há anos as consultas e castrações de animais tinham preços altos na região, o que era impedimento para uma região com boa parte da população sendo de baixa renda. Ou seja, foi um fator chave para o índice de crescimento de atendimentos pela ONG, pois conseguiram oferecer atendimentos gratuitos, profissionais qualificados e castrações cobradas por um valor muito abaixo do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho alcançou seu objetivo de analisar se a geração de recursos próprios pode reduzir a dependência de recursos públicos ou acarretar o desvio da missão de ONGs no Estado do Amazonas. Os representantes das três ONGs analisadas concordam que gerar recursos próprios beneficia mais a organização do que prejudica não tem apontado evidências de desvio da missão da instituição. Além disso, destacam que essas atividades são realizadas pela falta de recursos tanto advindos por meio público, quanto de doações privadas.

As ONGs surgiram na sociedade para suprir necessidades em frente a problemas sociais que muitas vezes o poder público não consegue atender através das políticas públicas. Dessa maneira, umas das questões enfrentadas pelas ONGs analisadas, deriva do fato de que, as organizações que são mais beneficiadas no Estado são as que possuem maior estrutura, tanto administrativa quanto física. Já as ONGs de menor porte recebem menos atenção e conseqüentemente menor apoio, quando se trata de recursos financeiros. Motivos estes que incentivam as ONGs a continuarem suas atividades comerciais para geração de recursos.

A partir da relevância dessas diferentes atividades geradoras de recursos próprios nas ONGs amazonenses, pode-se considerar que, nos casos analisados, a geração de recursos próprios pode impactar positivamente nas instituições, desde que elas se mantenham seus valores, princípios e finalidades. Porém, deve-se avaliar como e porque as organizações estão praticando essas atividades, e até onde estão alinhadas ao desenvolvimento institucional da ONG. É claro que a necessidade de as organizações recorrerem a alternativas de fonte de recursos, se deve também ao número crescente de ONGs nos últimos anos, o que aumenta a dificuldade de financiamento para todas. Além do mais, os resquícios dos escândalos de desvios dos repasses de ONGs refletiram na queda do número de doações para as entidades. Assim, estas ações devem estar relacionadas entre as atividades meio e fim, para que mantenham sua credibilidade frente a sociedade e para que haja harmonia entre a missão da instituição e não desviem o propósito das ONGs, que são voltadas para causas sociais e não comerciais.

A geração de recursos próprios é uma estratégia para captação de recursos que pode ser utilizada pelas organizações para evitar ter uma única fonte de receita, como editais de financiamento, além de contribuir para o desenvolvimento das ONGs. Porém é necessário que as organizações busquem estudar seu funcionamento, desde sua implantação até sua execução, que pode ser avaliada através de parcerias, seja com instituições de pesquisa ou universidades, para que a aplicação dessas estratégias esteja alinhada à sua missão social e não somente a vendas.

Uma sugestão para pesquisas futuras seria o aumento de ONGs analisadas no Estado e até mesmo em outras regiões, para comparar o impacto dessas atividades

em relação a demanda do mercado pelos produtos e/ou serviços oferecidos, bem como os motivos que levam as organizações a buscarem a geração de recursos próprios como alternativa de autossustentação financeira.

Como limitações do estudo podem ser mencionados a dificuldade de encontrar organizações na cidade de Manaus dispostas a participarem de pesquisas e o curto prazo para a coleta de dados, o que resultou em três respondentes. Para trabalhos futuros sugere-se a ampliação do número de organizações a serem analisadas bem como uma investigação sobre o que pensam os financiadores a respeito da prática da geração de recursos dentro das ONGs no Estado do Amazonas.

REFERÊNCIAS

- ABONG, O. da S. C. **O dinheiro das ONGs: Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil**. São Paulo: ABONG, 2014, 56 p.
- ARAÚJO, D. B. F. A Atuação das Organizações não Governamentais (ONGs) na Proteção do Meio Ambiente na Amazônia. **Journal of Law and Sustainable Development**, v. 8, n. 2, p. 210-226, 2020.
- BARBOZA, R.; LOPES, T. V. **Organizações não governamentais na região da Amazônia legal brasileira: o caso da saúde**. Rev. psicol. polít., São Paulo, v. 9, n. 17, p. 149-169, jun. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CARVALHO, J. M. S. O desempenho nas organizações sem fins lucrativos. **Instituto Superior da Maia**, 2008.
- COUTINHO, J. A. **As ONGs: origens e (des) caminhos**. **Lutas Sociais**, n. 13/14, p. 57-64, 2005.
- CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.
- DA SILVA, E. B. Amazônia brasileira. **A Defesa Nacional**, v. 849, 2022.
- FERREIRA, B. de F; SANTOS, N. M. dos; OLIVEIRA, V. C. da S. e. **Razões Instrumental, substantiva e comunicativa no cotidiano gerencial de ONGs**. Gestão de Pessoas, 2021.
- FONTES, M. L. P.; VIOTTO, A. **Desafios regulatórios e a ampliação das doações no país**. In: SAEZ, Erika Sanchez; SANTIAGO, Graziela; ZACCHI, José Marcelo. **Censo Gife 2016**. São Paulo: Gife, 2016, p. 32-37.
- GALVÃO, P; ARAÚJO, C. M. M. **ONGs no Brasil: contextualização histórica do cenário para atuação em psicologia escolar**. Psicologia em revista, v. 24, n. 1, p. 101-123, 2018.
- GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. (2009). **Métodos de Pesquisa**. – 1. ed. Editora da UFRGS.

GIFE (2017). **Censo GIFE 2016**. Organizadores Erika Sanchez Saez, Graziela Santiago e José Marcelo Zacchi. — 1. ed. — São Paulo: GIFE, 2017. 256 pp.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. da G. Sociedade Civil no Brasil: movimentos sociais e ONGs. Revista Meta: Avaliação, [S.l.], v. 5, n. 14, p. 238-253, sep. 2013. ISSN 2175-2753.

Disponível em:

<<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/145>>.

Acesso em: 03 jun. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v5i14.145>.

HARTLEY, J. F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, Catherine &

SYMON, Gillian (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*.

London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

HEYMAN, D. R. **Guia prático de captação de recursos**. São Paulo: Instituto Filantropia, 2017.

HOROCHOVSKI, R. R. **Associativismo civil e Estado: um estudo sobre organizações não-governamentais (ONGs) e sua dependência de recursos públicos**. Em Tese, v. 1, n. 1, p. 109-127, 2003.

LIMA, F. **Betinho e as ONGs: sociogênese de uma nova militância**. Sociologias, v. 21, p. 306-331, 2019.

MACHADO, A. M. B. O percurso histórico das ONGs no Brasil: Perspectivas e desafios no campo da educação popular. **IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil”**. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, v. 31, n. 07, 2012.

MELLO, J.; PEREIRA, A. C. R. **Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: trajetórias de criação e fechamento de organizações da sociedade civil (OSCS) de 1901 a 2020** (Publicação Preliminar). 2022.

MELLO, J.; PEREIRA, A. C. R.; ANDRADE, P. G. **Afinal, o que os dados mostram sobre a atuação das ONGs? Análise de transferências federais e projetos executados pelas organizações da sociedade civil no Brasil**. Texto para Discussão, 2019.

MENDONÇA, P.; ARAÚJO, E. T. de. **ONGs e cooperação internacional: entre a dependência e a busca pela sustentabilidade**, 2005.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

NOGUEIRA, F. Como as melhores ONGs do país se sustentam?. **Um só Planeta**, 26 de outubro 2022. Disponível em:
<<https://umsoplaneta.globo.com/opiniaao/columnas-e-blogs/o-mundo-que-queremos/post/2022/10/como-as-melhores-ongs-do-pais-se-sustentam.ghtml>>.
Acesso em: 29 jun. 2023.

PANNUNZIO, E.; SOUZA, A. G. de. **Sustentabilidade econômica das organizações da sociedade civil: desafios do ambiente jurídico brasileiro atual**. 2018.

PESQUISA DE DOAÇÃO BRASIL 2020. IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Coordenação Andréa Wolffenbüttel. -- São Paulo: IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2021.

SCHOMMER, P. C. **Gestão de organizações sem fins lucrativos: algumas questões sobre as “especificidades” do campo e o perfil dos gestores**. In: Congresso Nacional das APAES. Anais... Federação Nacional das APAES. Fortaleza. 2001. p. 273-278.

SILVA, P. H. L. **Financiamento internacional de ONGs LGBTI no Brasil: estratégias e desafios**. 2022.

SYMON, G. (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Editora FGV, 2015.

TIISEL, D. B. **Captação de recursos para organizações da sociedade civil por meio da geração de receita própria: aspectos jurídicos**. 2021.

TUDE, J. M. **Geração de recursos próprios: uma análise dos seus efeitos na sustentabilidade de ONGs**. 2007.

UMBELINA, J. do E. S. **Organizações não-governamentais e ativismos transnacionais na área ambiental: um olhar sobre a atuação do Greenpeace na Amazônia**. 2021.