



**SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM ONGS: OS CASOS DO GAPA-BA  
E DO GRUPO BRASIL A PARTIR DAS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA  
DEPENDÊNCIA DE RECURSOS**

**ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY OF NGOS: THE CASE OF GAPA-BA AND  
BRAZIL GROUP FROM THE  
CONTRIBUTIONS OF THE RESOURCE DEPENDENCE THEORY**

**LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS ONG: LOS CASOS DE GAPA-BA Y  
GRUPO BRASIL A PARTIR DE LAS CONTRIBUCIONES DEL TEORÍA DE LA  
DEPENDENCIA DE RECURSOS**

**Patricia Maria Mendonca, Dra.**

Centro Universitario FEI  
[pmendonca@fei.edu.br](mailto:pmendonca@fei.edu.br)

**Edgilson Tavares Araujo, MSc.**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
/Universidade Católica Portuguesa. Bolsista da CAPES  
[edgilson@gmail.com](mailto:edgilson@gmail.com)

**RESUMO**

Neste texto busca-se refletir sobre as formas pelas quais as ONGs estão susceptíveis ao ambiente externo a partir da perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos, destacando a necessidade das organizações continuamente se adaptarem as incertezas deste ambiente a fim de lidarem com os desafios de manter e ativamente gerir o fluxo de recursos que necessitam para sobreviver. Realizou-se um estudo de caso comparado em duas ONGs brasileiras, o Grupo de Apoio a *Prevenção* a Aids da Bahia (GAPA-BA) e o Grupo Brasil de Apoio ao Surdocego e ao Múltiplo Deficiente Sensorial (Grupo Brasil), que possuem históricos de atuação e objetivos diferenciados, mas em comum o fato sofrerem com o nível de centralização das fontes de recursos em organizações da cooperação internacional. As conclusões mostram que as duas ONGs utilizaram estratégias similares para lidar com a dependência conforme são apontadas pela Teoria da Dependência de Recursos, a saber, a diversificação das fontes de recursos e a busca por contra-balançar o poder das fontes da quais dependem. O GAPA/BA conseguiu equilibrar de maneira mais favorável a cooperação com suas fontes de recursos e sua autonomia, enquanto o Grupo Brasil acabou aumentando sua dependência. O trabalho traz uma contribuição para o campo de estudos de análise organizacional, a partir da referida teoria. Acredita-se que, para além da utilização de um ferramental analítico específico da teoria das organizações, o estudo também possa trazer contribuições a gestão social e gestão de ONGs no que se refere a mobilização de recursos e sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** ONGs Internacionais; ONGs Brasileiras; Dependência de Recursos; Sustentabilidade organizacional.

**ABSTRACT**

This paper aims to reflect on the distinctive way in which NGOs are susceptible to external environment, from the perspective of the Resource Dependence Theory, highlighting the need for organizations continuously adapt to uncertainties of the external environment in order to deal with the challenges of maintaining and actively manage the flow of resources they need to survive. In order to do that we used a comparative case study in two Brazilian NGOs, the Support Group for AIDS Prevention in Bahia (GAPA-BA) and the Brazil Group to Support the deafblind and the Multiple Sensory deficient (Grupo Brazil), which have historical performance and different goals, but in common the fact they suffer with the high level of centralization of resources flow on international

donors. The findings show that the two NGOs have used similar strategies to deal with the dependence as they are identified by the Resource Dependence Theory, namely the diversification of funding sources and the search for counter-balance the power of the sources on which they depend. GAPA / BA has managed to balance the more favorable cooperation with their sources and their autonomy, while Group Brazil ended up increasing their dependence. This work brings a contribution to the field organizational analysis using the resource dependence Theory. It is believed that in addition to the use of a specific analytical tool of organization theory, the study may also bring contributions to social management and management of NGOs with regard to resource mobilization and organizational sustainability.

**Keywords:** Brazilian NGOs; International NGOs; Resource Dependence Theory; Organizational Sustainability.

## RESUMEN

En este artículo intentase reflexionar sobre las maneras que las ONG son susceptibles al ambiente externo, desde la perspectiva de la Teoría de la Dependencia de Recursos, destacando la necesidad de las organizaciones adaptarse continuamente a las incertidumbres de este ambiente con el fin de hacer frente a los retos de mantener y gestionar activamente el flujo de recursos que necesitan para sobrevivir. Se realizó un estudio de caso comparativo de dos ONGs brasileñas, el Grupo de Apoyo para la Prevención del SIDA - Bahia (GAPA-BA) y el Grupo Brasil de Apoyo a Sordociego y las Personas con Discapacidad Múltiple y Sensorial (Grupo Brasil), que tienen históricos del actuación y objetivos diferentes, pero tienen en común el hecho de verse afectadas en el nivel de centralización de fuentes de recursos provenientes de la cooperación internacional. Las conclusiones muestran que las dos ONGs han utilizado estrategias similares para hacer frente a la dependencia como se apunta en la Teoría de la Dependencia de Recursos, con respecto a la diversificación de las fuentes de financiamiento y la búsqueda de contrarrestar el poder de las fuentes de que dependen. Lo GAPA / BA logró equilibrar de manera más favorable la cooperación con sus fuentes de recursos y su autonomía, mientras que hay aumentado la dependencia en el Grupo Brasil. El trabajo aporta una contribución para el campo del análisis organizacional, a partir de esa teoría. Se cree que, además de la utilización de herramientas específicas de análisis de la teoría organizacional, el estudio también puede hacer contribuciones a la gestión social y gestión de las ONG con respecto a la movilización de recursos y la sostenibilidad organizacional.

**Palabras clave:** ONGs internacionales; ONGs brasileñas; Dependencia de recursos; Sostenibilidad organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Os papéis e relacionamentos das ONGs e seus doadores vêm a cada dia se modificando, alternando-se entre processos de colaboração/parceria e cooptação, dependência e busca de sustentabilidade. Tais relações também têm redefinido campos de atuação das ONGs no que diz respeito a formulação e implementação de políticas para a redução da pobreza e promoção do desenvolvimento.

De modo geral, as organizações de todos os setores estão susceptíveis ao ambiente externo e à dependência de recursos, porém, no caso das ONGs este fato tende a se agravar, tendo em vista as peculiaridades que estas possuem com relação à sua finalidade não-lucrativa e suas causas voltadas para a promoção do desenvolvimento e cidadania. O fato de que entre as ONGs os recursos (pelo menos os financeiros, em sua maioria) não serem providos diretamente por aqueles que utilizam ou se beneficiam de seus serviços, caracteriza-se em mais uma particularidade de seu contexto de dependência de recursos. Logo, o exame mais específico sobre a relação das ONGs com o ambiente externo para lidarem com a dependência pode elucidar sobre a formulação de suas estratégias de mobilização de recursos para alcançar a sustentabilidade.

No âmbito das ONGs, percebe-se que a questão da sustentabilidade é algo relativamente recente incorporada na agenda de gestão nestas organizações. Cabe um esclarecimento acerca da utilização do termo sustentabilidade, que neste trabalho, se refere á capacidade da organização construir relações e formas de gestão que possam se sustentar no longo prazo, sem que ocorra desvirtuamento de sua missão. Segundo Armani (2002) este conceito tem evoluído desde a década de 80, quando se falava na necessidade de auto-sustentação das ONGs. Sua idéia foi se tornando mais complexa, a partir da noção de que a sustentabilidade organizacional envolvia a capacidade de obter “receitas próprias” com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais (nacionais e internacionais). Portanto, prioritariamente a sustentabilidade estava ligada ao aspecto econômico, em particular, a capacidade de uma organização se financiar e gerar resultados financeiros. Isso, certamente, influenciou a forma como as ONGs passaram a se relacionar com este conceito. Pode-se perceber isto pelo fato, por exemplo, da criação de estratégias de geração de recursos próprios, como formas de gerar a “mítica” e necessária auto-sustentabilidade. Como salientam Schommer (2001), Araújo (2003), Araújo, Melo e Schommer (2005, p. 13) a lógica da auto-sustentação, ligada univocamente a dimensão econômica-financeira é reducionista, partindo de uma lógica gerencialista e profissionalizada imposta às ONGs, criando discursos contundentes para muitos gestores e dirigentes.

Tais análises passam a ser cada vez mais complexas na medida em que elas seguem lógicas de ações ambíguas, incorporando demandas de um número crescente de agentes e padrões institucionais, onde múltiplas formas de poder são exercidas numa construção paradoxal de estruturas e ações, onde convivem momentos de convergência e de antagonismo, de pactos e rupturas (FISCHER ET al., 2006; FOWLER, 2002; LEWIS, 2001).

Cabe ressaltar, porém, que a concepção de sustentabilidade é mais ampla e multidimensional, compreendendo “a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros” (ARAÚJO, 2003, p. 3).

Neste texto, busca-se refletir sobre essas questões a partir da Teoria da Dependência de Recursos, que destaca a necessidade das organizações continuamente se adaptarem às incertezas do ambiente externo a fim de lidarem com os desafios de manter e ativamente gerir o fluxo de recursos que necessitam para sobreviver. Busca-se não apenas discutir as estratégias delimitadas para se ajustarem às pressões ambientais, mas também observar as dinâmicas organizacionais internas que interferem neste processo, como por exemplo, a dimensão simbólica da gestão na interpretação do ambiente e as limitações sofridas pela sua função e posicionamento na estrutura organizacional na tomada de decisão.

Organizou-se a apresentação do estudo da seguinte forma: primeiro apresentam-se aspectos fundamentais sobre a Teoria da Dependência de Recursos e sua contribuição para a análise das ONGs; a seguir, apresenta-se o contexto ambiental das ONGs brasileiras com relação ao acesso recursos os procedimentos metodológicos para a análise e os dois casos; por fim, são apresentadas as análises e considerações sobre eles.

As conclusões mostram que as duas ONGs utilizaram estratégias similares para lidar com a dependência, apontadas pela Teoria da Dependência de Recursos, a saber, a diversificação das fontes de recursos e a busca por contra-balançar o poder das fontes da quais dependem (PFEFFER; SALANCIK, 2003). O GAPA/BA consegue equilibrar de maneira mais favorável a cooperação com suas fontes de recursos e sua

autonomia, enquanto o Grupo Brasil acaba aumentando sua dependência. Contribuíram para estes diferentes resultados as características de seus sub-campos de atuação específicos (DST/AIDS e deficiência) e o papel de suas lideranças na interpretação do ambiente, que adaptaram de maneira diferente suas estruturas organizacionais, com uma clara luta de poder ocorrendo entre duas subunidades do Grupo Brasil nesta adaptação.

A contribuição deste estudo está em compreender como as ONGs constroem seus relacionamentos externos visando lidar com a dependência de recursos, a partir da análise organizacional propiciada pela Teoria da Dependência de Recursos. Ou seja, uma análise que enfoca como a construção destes relacionamentos - opções estratégicas das organizações - se dão a partir de diferentes interpretações de suas lideranças acerca do escopo da dependência da organização, e como estas interpretações também se relacionam com as estruturas internas de gestão da organização.

As análises empreendidas também buscaram dialogar com trabalhos sobre a gestão de ONGs (LEWIS, 2001; FOWLER, 2002) devido às especificidades do objeto de estudo. Neste sentido, acredita-se que para além da utilização de um ferramental analítico específico da teoria das organizações, também possa trazer contribuições para análises específicas que vem sendo realizados no Brasil sobre ONGs, e que têm genericamente sido classificados como estudos sobre gestão social, gestão de ONGs ou ainda, gestão de organizações do terceiro setor, e que também se concentraram no tema do mobilização de recursos e sustentabilidade organizacional (SANTOS, 2009; MAGALHÃES et al., 2006; ARAÚJO et al., 2007; TUDE, ARAÚJO, 2007).

## 2 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Desenvolvida inicialmente por Pfeffer e Salancik (1990; 2003), a Teoria da Dependência de Recursos cria um modelo que situa as organizações em uma perspectiva de constante luta por autonomia, confrontando-as com as limitações e controles externos. Uma vez que as organizações têm dificuldades para adquirir e controlar seus recursos, a sua sobrevivência pode ser explicada pela habilidade de lidar com contingências ambientais, com vistas a garantir o suprimento de recursos necessários à sua existência.

Na Teoria da Dependência dos Recursos, o ambiente é visto como sendo um sistema de indivíduos e organizações em uma rede conectada com a qual a organização precisa interagir. O ambiente exerce influência sobre a estrutura organizacional e o comportamento individual, aproximando-se de uma representação da interpretação individual realizada pelos indivíduos (HUDOCK, 1995). Isto implica em considerar que o comportamento organizacional não recebe apenas influências de fatores internos (liderança, interações sociais, cultura organizacional), mas também externos, ainda que mutuamente relacionados.

O contexto, então, influencia as estruturas organizacionais e o comportamento dos indivíduos. As organizações dependem do seu ambiente para acessarem recursos que necessitam para sobreviver (financeiros, materiais, humanos). Esta interdependência com o ambiente externo em si não é problemática para a existência da organização, isto se há certa estabilidade e a organização consegue acessar os recursos que precisa.

Quando o ambiente muda, mudam os requisitos exigidos para a organização garantir o acesso aos mesmos recursos, daí a necessidade dela gerir esta relação com o ambiente para que possa diminuir os riscos gerados pela mudança. Esta interdependência com o ambiente externo para o acesso à recursos provoca as seguintes conseqüências:

- a) A interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos relativa à demanda por eles. Em ambientes de maior oferta de recursos sobre a demanda, a dependência das organizações sobre os recursos é menor.
- b) A interdependência acontece entre organizações que trocam recursos no mesmo ambiente, ligando as organizações através do fluxo de transação.

Com relação aos recursos financeiros, o setor privado os acessa através de clientes que pagam pelos bens e serviços. Nas organizações estatais, os recursos são obtidos da população por meio dos tributos e do pagamento de alguns dos serviços. Já no que diz respeito às ONGs e outros tipos de organização da sociedade civil, os recursos que financiam suas atividades são oriundos de doadores, de contratos ou convênios com o Estado, e, em alguns casos, também de beneficiários. Ocorre que o grau de liberdade na obtenção de recursos por parte das ONGs é menor do que nas outras esferas (CARROL, 1992).

Isso quer dizer que, enquanto o Estado e as empresas conseguem gerar por si próprios suas receitas (principalmente através da cobrança pelos seus serviços), as organizações da sociedade civil são quase que totalmente dependentes da discricionariedade dos demais atores do ambiente externo para conseguirem os recursos necessários para sustentar suas atividades. As desigualdades de poder serão mais sentidas nas ONGs (FOWLER, 2002).

Os recursos aqui são considerados como sendo de vários tipos. Galaskiewicz e Marsden (1978) definem os recursos organizacionais como matérias primas, pessoal, informação, tecnologia e inovações tecnológicas, suporte social, serviços e operações não executados pela organização focal, entre outros. Cada tipo de recurso tem um peso diferenciado para a dependência externa da organização, influenciando de maneira diferente a elaboração de estratégias para lidar com esta dependência.

### **3 LIDANDO COM A DEPENDÊNCIA**

A gestão da dependência externa por recursos acaba por ser tornar uma questão crítica e a teoria da dependência de recursos aponta alguns caminhos para lidar com ela. As principais estratégias são alinhar-se às demandas externas pelos recursos mais importantes, evitando o controle através da cooptação ou buscando formas de contra-balancear o poder da fonte de recurso da qual depende (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Na estratégia de contrabalancear o poder, a diversificação das fontes de aquisição de recursos é uma das formas mais comuns de se atacar o problema da dependência. Já na busca pelo alinhamento com as fontes de dependência, a busca por alianças ou colaborações ganha destaque na literatura, e acaba sendo uma saída para organizações menores e com menos poder (GUO; ACAR, 2005). Esta estratégia, no entanto, pode envolver significativa perda de autonomia por parte da organização, em favor de maior estabilidade no acesso e manutenção dos seus recursos. Uma dos problemas de gestão mais comum ao se optar por esta estratégia é a

busca pelo equilíbrio entre a autonomia e as atividades de colaboração visando melhor acesso a recursos. Muitas empresas resolvem o problema da dependência através de fusões ou aquisições, onde toda a dependência é eliminada; ou através de alianças ou contratos de longo prazo (PFEFFER; LEONG, 1977).

Outras formas que as organizações encontram para tentar diminuir as incertezas com relação à dependência de recursos são o estabelecimento de links externos, investindo em programas de relações públicas e relações com *stakeholders*, recrutando indivíduos com capacidade de estabelecer relações com os domínios de dependência; incentivando a criação de funções que se concretizam para além dos limites organizacionais. Esta última atividade envolve o design de estruturas e processos organizacionais (KOTTER, 1979).

O design organizacional funciona mais como uma adaptação do que como uma tentativa de modificar o ambiente organizacional, e envolve a criação e/ou separação de sub-unidades para lidarem com dependências específicas com relação ao ambiente externo, de forma que elas possam efetivamente compreender a natureza das suas dependências e geri-las. Isto implica que nas organizações a distribuição de poder entre as suas subunidades terá relação direta com o nível de dependência externa de cada uma delas, tendo reflexos nos processos de tomada de decisão.

Diferentes subunidades, e seus indivíduos irão realizar leituras diferenciadas sobre o ambiente, de acordo com as funções a eles atribuídas e aos problemas que enfrentam. Daí podem surgir conflitos entre diferentes funções, que irão atender determinadas demandas de uma lado, mas serem inconsistentes ou incompatíveis de outro. A distribuição de poder dentro da organização é um fator crítico na determinação da estratégia para lidar com a dependência externa, dessa forma as decisões estão ancoradas sempre em contextos políticos internos. Como colocam Pfeffer e Salancik (2003, p. 27):

Each time the organization satisfies the demands of one participant or interest group it simultaneously constrains its own behaviour in meeting other or subsequent demands. To the extent that future demands from other participants will conflict with the first, the constrain on behaviour may lessen the ability of the organization to establish the necessary coalitions. The consequences may not appear immediately, and the organization may not be ware of them.

Recentes desenvolvimentos da teoria da dependência de recursos buscam explorar a influência externa das atividades políticas (CASCIARO; PISKORSKI, 2005) e apontam para a reformulação da idéia de interdependência para a idéia de *dependência mútua*, que permite teorizar e desenvolver modelos de análise empíricas que verifiquem a capacidade dos atores com menos poder para influenciarem o seu contexto.

#### **4 A DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E AS ONGs**

Lewis (2001) aponta para o entendimento acerca do que seja o ‘terceiro setor’ tanto como um grupo de organizações como um espaço social que contém uma considerável variedade de organizações empenhadas com questões acerca de diferentes interesses humanos. Na América do Norte comumente se utiliza o termo organizações sem-fins lucrativos ao invés de organizações do terceiro setor (mais comum no Brasil). Há ainda a denominação de setor voluntário ou organizações voluntárias, utilizadas em particular no Reino Unido.

Dentre as organizações do terceiro setor está um grupo específico, as ONGs- organizações não governamentais- estamos tratando destas organizações neste estudo. Uma das definições mais aceitas para estas organizações é a de Vakil (1997, p. 2060): *self-governing, private, not-for-profit organization geared toward improving the quality of life for disadvantaged people*. De acordo com de Lewis (2001) esta definição exclui diversas outras formas, como cooperativas, organizações de crédito mútuo, associações profissionais, empreendimentos sociais, por exemplo.

Um dos trabalhos pioneiros no estudo da relação entre os recursos e as organizações do terceiro setor encontra-se no livro organizado por Carl Milofsky (1988). O autor argumenta que uma das principais funções das organizações comunitárias é gerir e resolver conflitos com relação à distribuição coletiva de recursos escassos. Em um dos capítulos Milofsky e Romo (1988) examinam os espaços de acesso a recursos disponíveis para organizações comunitárias que eles denominam de *funding arenas*. Cada uma possui suas próprias lógicas e regras de acesso e distribuição, que implicam diferentes estratégias e linguagens de captação de recursos por parte das organizações. Analisando o contexto americano eles identificam as seguintes *funding arenas*: Governo federal; Governos estaduais; Governos Locais; Empresas; Fundações; Organizações religiosas; Atividades comerciais.

Milofsky e Romo (1988) identificam algumas lógicas, bem como padrões de acesso e formas de dependência em cada uma destas arenas. Esta idéia é complementada no estudo Froelich (1999) que em linhas gerais destaca que as contribuições privadas, incluindo aí as contribuições de indivíduos, empresas e fundações, constituem-se no núcleo duro de acesso a recursos por parte das organizações sem fins lucrativos americanas. No entanto, tem-se observado uma tendência de queda na provisão de fundos privados, de 30 % em 1980 para 19% em 1996. Os principais problemas observados na captação com indivíduos são a volatilidade do fluxo de recursos, oportunidades limitadas para influenciar o público doador e necessidade de mobilização de considerável estrutura administrativa e esforços políticos para estabelecer laços pessoais, buscar e manter doadores. Foi identificado um risco médio de deslocamento de objetivos para se adequar aos requisitos da estrutura de captação junto ao público individual.

A dependência de recursos com relação às empresas está associada a uma alta volatilidade e sujeita a mudanças substanciais do fluxo de recursos de um ano para outro. Os recursos de empresas costumam ser mais focados em áreas programáticas específicas, e tendem a deixar de lado questões controversas e com baixo apelo público. O risco ao deslocamento de objetivos é maior quando o acesso a recursos envolve a participação das empresas na governança dos projetos ou mesmo das organizações que financiam.

Com relação aos fundos governamentais foi observada grande variação com relação ao programas de governo destinados ao terceiro setor ao longo dos anos. No entanto, os fundos governamentais tem se tornado mais acessíveis, com baixa volatilidade, permitindo que as organizações lidem melhor com a incerteza a partir da previsão e compromisso de longo prazo com o fluxo de recursos mais estável. O lado negativo está associado com o alto risco de deslocamento de objetivos demandado por esta estrutura de captação. O acesso aos fundos governamentais requer considerável capacidade administrativa, processos mais formalizados e estruturados, níveis de *accountability* e avaliação diferenciados.

Uma estratégia que tem ganhado recente popularidade é a geração de recursos através de atividades comerciais, que incluem a venda de produtos e serviços, relacionados ou não a missão da organização. Apesar disso, as estratégias comerciais de muitas ONGs têm sido pouco estudadas e mereceriam mais atenção dos pesquisadores. Por isso afirmações de que elas contribuem para o deslocamento de objetivos e afastamento da missão da organização podem não ter base empírica de sustentação. Seria preciso uma análise mais aprofundada das estruturas, comportamento, filosofia e *performance* destas atividades.

Anda assim, com base em extensa revisão bibliográfica Froelich (1999) afirma que a volatilidade associada com esta estratégia de captação é moderada, apesar de amplificada com a possibilidade de insucesso das atividades comerciais. Algumas adaptações de estruturas e processos foram verificadas, porém sem que isso tivesse significativo impacto para o deslocamento de objetivos. De forma geral, as atividades comerciais parecem dar maior flexibilidade e autonomia para as ONGs do que outras fontes mais tradicionais de suporte.

Entre as principais mudanças na estrutura e processos das organizações presente nas estratégias comerciais estão a adoção de técnicas e ferramentas de gestão do mundo empresarial. Processo organizacionais tornam-se mais racionalizados, com considerações explícitas sobre o custo-benefício das atividades, e funções de negócio são gradualmente expandidas para o staff e membros do conselho.

Considerando os diferentes tipos de recursos Fowler (2002) elaborou um modelo de análise que mostra as opções, prós e contras de cada forma de captação e seus impactos nas ONGs. Ele fez isso com base na classificação dos tipos de recursos. Adicionamos aos modelos de Fowler as considerações de Santos (2009), Magalhães e outros (2006); Araújo e outros (2007) com relação às dimensões políticas e sociais da sustentabilidade das organizações do terceiro

setor.

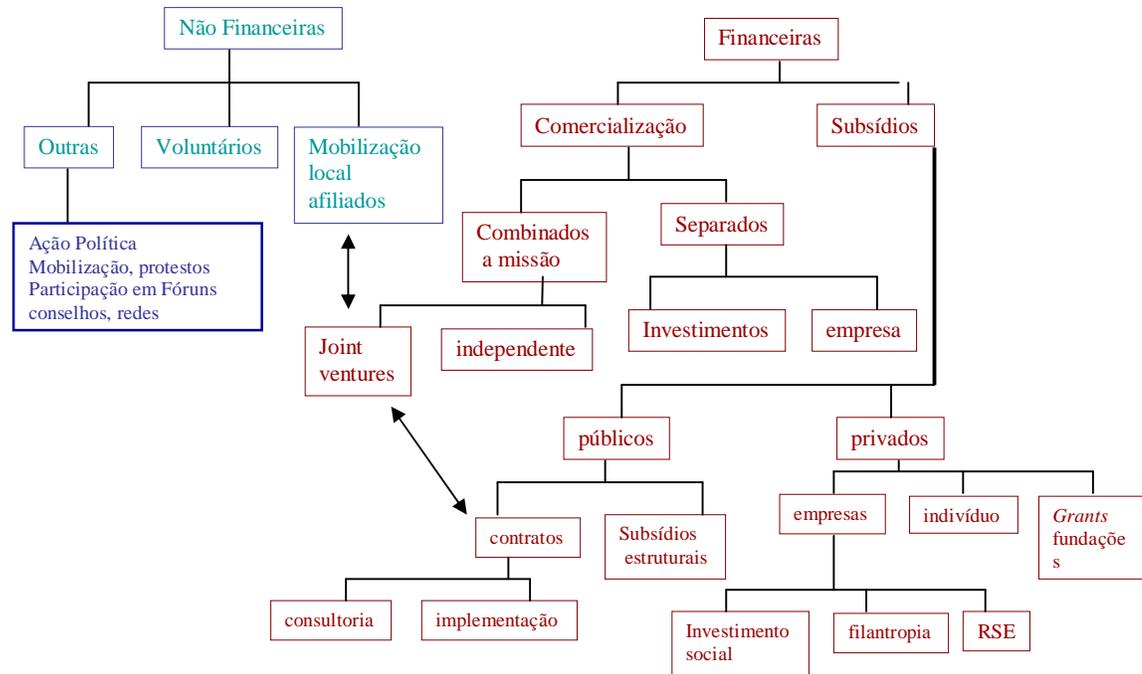


Figura 1 - Opções Estratégicas para a Mobilização de Recursos  
Fonte: Adaptado de Fowler, 2002

Cada estratégia deve levar em consideração o impacto e relação que a organização mantém com um dado recurso. É importante destacar que qualquer estratégia estipulada para lidar com a dependência de recursos terá vantagens e desvantagens. Cada estratégia se associa com diferentes desafios de gestão e o balanceamento de *trade offs* entre suas diferentes partes e entre os seus limites organizacionais e a sociedade.

Fowler (2002) aponta que cada fonte de recurso possui um peso com relação ao seu impacto na organização, propõe uma avaliação destes recursos a partir de alguns elementos. Comentaremos aqui alguns deles. A vulnerabilidade refere-se ao quanto os eventos externos, fora do controle da organização, são capazes de afetar seu acesso ao recurso. A sensibilidade refere-se ao grau e velocidade em que as mudanças no fluxo do recurso afetam a organização. O nível de criticidade indica a probabilidade de o recurso ser substituído, sem comprometer a missão da organização. A consistência com relação ao recurso refere-se habilidade de alterar o perfil do recurso sem comprometer a missão e identidade da organização. A autonomia determina o grau em que o recurso afeta a tomada de decisão e a habilidade de negociação da organização. Por fim a compatibilidade, indica o grau de similaridade nas demandas organizacionais entre os recursos novos e já existentes. Ao avaliar as opções estratégicas para a mobilização de recursos, os gestores, de acordo com o autor, deveriam buscar compreender as diferentes formas de dependência e impactos promovidos pelos diferentes recursos na organização.

## 5 ONGS E A DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NO BRASIL

No Brasil, alguns estudos analisaram o perfil de acesso a recursos de ONGs (Mendonça e outros, 2009). A tabela abaixo demonstra a variação histórica da origem dos recursos financeiros sobre o orçamento total das ONGs, tendo como fonte pesquisas realizadas com associados da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG):

<b>TABELA 1 - ONGs - ORIGEM DOS RECURSOS SEGUNDO O PERCENTUAL NO ORÇAMENTO</b>						
<b>Fontes Financiamento</b>	<b>Nº ONGs</b>	<b>% Orçamento Total 2003</b>	<b>% Orçamento Total 2000</b>	<b>% Orçamento Total 1993</b>		
Agências de Cooperação Internacional	135	39,9	50,6	75,9		
Comercialização de Produtos e Serviços	86	3,11	3,83	6,9		
Doação de Indivíduos	78	1,04				
Órgãos Gov. Federais	74	5,64	7,5	*		
Empresas e Fundações Empresariais	71	3,75	4,19	1,8		
Outras Fontes	70	6,01	3,99	5		
Órgãos Gov. Municipais	55	7	5,03	*		
Órgãos Gov. Estaduais	45	2,07	5,93	*		
Contribuições associativas	42	1,44	1,77			
Agências Bilaterais e Multilaterais	21	1,65	2,4	7		
Recursos não identificados	24	28,4	14,74			

Fonte: ABONG, Perfil dos Associados, 2004, 2001, 1994, 176 organizações responderam pesquisa em 2004. \* Em 1993, recursos provenientes de órgãos governamentais eram agrupados, neste ano fontes de recursos governamentais foram de 3,2%, considerando todos os níveis

Os números da ABONG ilustram a influência da chamada cooperação internacional, (compostas por Agências de Cooperação, ONGs internacionais e organismos multilaterais) sobre as ONGs brasileiras, ao mesmo tempo em que apontam para sua gradativa diminuição.

As ONGs internacionais com sede em países europeus ou da América do Norte, apesar de serem fontes de recursos para muitas organizações, também se encontram em um forte contexto de dependência, com o aumento da competição e diminuição e/ou estabilidade na disponibilidade de fundos. Muitas delas têm sido constantemente questionadas sobre sua representatividade, além de terem modificado seu foco de atuação de meros repassadores de recursos para organizações locais em países em desenvolvimento para a idéia de serem instrumento de construção de capacidades (LEWIS, 2001; FOWLER, 2000), buscando contribuir cada vez menos com o aporte de recursos financeiros diretamente, concentrando-se em treinamentos, capacitações e outras formas de desenvolvimento organizacional e de capital humano Além disso, para muitas destas organizações, países como o Brasil tende a deixar de ser prioridade para aplicação dos recursos (MENDONÇA e outros, 2009). Ao mesmo tempo, novas fontes de recursos passam a ser acessadas, como demonstra a Tabela 2:

<b>Novas Fontes de Financiamentos Acessadas e Perdidas</b>	<b>Fontes Acessadas %</b>	<b>Fontes Perdidas %</b>
Agências Internacionais de Cooperação	50,5	17,24
Empresas, Fundações ou Institutos empresariais brasileiros	37,13	7,88
Agências Multilaterais e Bilaterais	10,89	2,96
Comercialização de Produtos e Serviços	27,72	1,48
Contribuições Associativas	11,39	1,97
Órgãos Governamentais Federais	37,13	5,42
Órgãos Governamentais Estaduais	26,73	7,39
Órgãos Governamentais Municipais	25,74	6,9
Doações de Indivíduos	26,24	2,46
NR/ NS	8,91	22,17

Fonte: ABONG, Pesquisa Associados 2004

Observa-se um grande aumento nos financiamentos empresariais, o que condiz com o fortalecimento do discurso da Responsabilidade Social no Brasil e seu direcionamento para o investimento em programas sociais, através de parcerias com ONGs.

Ocorre também o crescimento no acesso às fontes de recursos governamentais. Neste ponto, há uma correlação com as políticas de reforma do Estado e descentralização empreendidas no país a partir da década de 90.

Algumas possíveis estratégias para diminuir a dependência de recursos das ONGs brasileiras com relação à cooperação internacional passam necessariamente pela busca de novas fontes de financiamento. Isto levou a certos impactos que se fizeram sentir em uma tendência de concentração de recursos humanos e financeiros em poucas ONGs, e estas organizações passam a buscar muito mais apoio junto ao governo e ao setor privado. A competição por recursos e a interação com estes novos agentes, e antigos agora mais exigentes, gera demandas de burocratização e orientação cada vez mais limitada para projetos, que agora são muito mais monitorados, indicando maior capacidade de interferência dos doadores (SORJ, 2005). Certamente existe o risco de deslocamento de objetivos, levando a uma participação restrita das ONGs brasileiras no alcance de metas de curto-prazo, perdendo sua ligação com as transformações sociais mais amplas.

Mendonça e outros (2009), problematizaram a relação entre as ONGs brasileiras e as suas relações com as organizações da cooperação internacional e concluíram sobre algumas das implicações políticas para as mudanças no seu relacionamento, questionando o argumento da eficiência 'pura' para compreender estas relações.

## **6 METODOLOGIA**

A análise empírica deste trabalho foi realizada a partir de estudos de caso comparados em duas ONGs brasileiras, o Grupo de Apoio a Prevenção a Aids da Bahia (GAPA-BA) e o Grupo Brasil de Apoio ao Surdocego e ao Múltiplo Deficiente Sensorial (Grupo Brasil). A escolha das organizações se deveu pelas experiências de atuação profissional dos pesquisadores enquanto consultores nestas ONGs, percebendo às similaridades apresentadas com relação ao nível de centralização das fontes de recursos junto a organizações da

cooperação internacional. Durante o processo de consultoria, atuou-se diretamente com a elaboração de estratégias para promoção da sustentabilidade e diminuir a dependência dos financiadores internacionais, chegando-se a respostas diferenciadas de adequação às pressões institucionais.

O levantamento de informações nas organizações foi realizado, em períodos distintos e intermitentes, entre os anos de 2001 à 2002, no GAPA-BA, e 2003 à 2004, no Grupo Brasil. Além das observações participantes quase diárias dos pesquisadores, foram realizadas 06 (seis) entrevistas semi-estruturadas com dirigentes das duas ONGs focalizando a visão que as organizações tinham dos financiadores, do seu papel na sociedade e sua visão sobre o acesso a recursos. Os dirigentes entrevistados assumiam na época cargos voluntários nas diretorias e atuavam como executivos principais, além de serem lideranças e decisores nos processos de captação de recursos. Por um lado compreende-se possíveis limitações do estudo, a partir apenas da visão apenas das instâncias hierarquicamente superiores, já que não existe homogeneidade nestas organizações. Porém, de acordo com a Teoria da Dependência de Recursos o entendimento da necessidade de adaptação às incertezas ambientais está bastante centrado no papel das lideranças na interpretação desta ambiente

As análises foram complementados com pesquisa documental, principalmente, análise de projetos para a captação de recursos e levantamento bibliográfico sobre os campos de atuação das duas organizações.

As organizações estudadas possuem históricos de atuação e objetivos diferenciados, mas em comum o fato de sofrerem pressões ambientais semelhantes e de terem absorvido, ainda que sob interpretações diversas, o discurso gerencialista de eficiência e a forma de atuação por projetos, daí retira-se a representatividade dos dois casos para a análise aqui empreendida.

## **7 O GRUPO BRASIL E A DEPENDÊNCIA DE RECURSOS**

O Grupo Brasil de Apoio ao Surdocego e Múltiplo Deficiente Sensorial foi criado em 1997, pela mobilização de associações que prestam atendimento à pessoa surdocega e com múltipla deficiência sensorial. Neste início, optou pela atuação em rede de organizações e famílias, atualmente presente em 11 Estados brasileiros envolvendo 26 associações de surdocegos, famílias, voluntários e profissionais especializados.

Buscando promover a qualidade de vida, a defesa de direitos e ampliação do atendimento para a população surdocega o Grupo Brasil desenvolve ações de mobilização e conscientização da sociedade para o reconhecimento da surdocegueira como uma deficiência singular (congenita ou adquirida) e a múltipla deficiência sensorial com suas especificidades visando promover a cidadania e inclusão social. Para isso, o Grupo Brasil desenvolve atividades de suporte que incluem a produção e difusão de conhecimentos especializados, a capacitação de profissionais da saúde, educação e assistência social, a mobilização de famílias buscando fortalecimento das associações e pais e pessoas surdocegas e a organização de campanhas e eventos específicos.

Suas ações de *advocacy* foram aos poucos ganhando relevância junto aos órgãos públicos tendo forte interação com governos locais, em função da descentralização das políticas de assistência social. Existe também uma tendência de interação crescente com o Governo Federal com vistas à regulamentação da deficiência da surdocegueira e pressões por políticas específicas. Exemplo disso foi à conquista junto ao Ministério da

Educação para inserção da surdocegueira como deficiência singular no censo escolar a partir de 2005. Até então, oficialmente nas estatísticas e legislação brasileira ainda não havia tal definição. Esta nova classificação, certamente trará dados mais precisos, já que ainda é uma grande dificuldade identificar, quantificar e qualificar os casos de surdocegueira no país.

Muitas das organizações que formaram o Grupo Brasil inicialmente prestavam atendimento apenas para portadores de deficiência visual ou auditiva e começaram a receber demandas locais de casos de pessoas surdocegas, que se aproximaram da organização para obter conhecimentos técnicos específicos sobre multideficiência, com vistas a criar serviços especializados para atender este público. Tal aproximação se deu pelo reconhecimento do trabalho técnico realizado pelo Grupo Brasil e dos profissionais que atuam na direção da entidade. Vê-se, portanto, que a legitimidade perante as organizações filiadas à rede foi construída com base em capacidades técnicas específicas de educadores e profissionais de saúde para o trabalho com deficientes.

De modo geral, as organizações que compõem o Grupo Brasil são dirigidas por pais e amigos de deficientes e militantes da causa, e por profissionais de saúde, educação e assistência social atuantes na área. Neste meio observam-se poucas lideranças e, muitas vezes, alguns ícones que representam o movimento, podendo separá-los em dois perfis distintos de lideranças classificados aqui como: familiares-dirigentes e técnicos-dirigentes.

Os familiares-dirigentes são ao mesmo tempo gestores e “clientes” destas organizações, e seu poder é exercido pelo exercício da benemerência e da filantropia. Os técnicos-dirigentes exercem o seu domínio através do conhecimento especializado. Desde sua constituição a diretoria e conselhos administrativo e fiscal do Grupo Brasil são constituídas pelos dois tipos de lideranças prevalecendo, porém, os técnicos-dirigentes.

Neste sentido, é possível perceber o campo do atendimento às pessoas com deficiência no Brasil como fragmentado, entre lideranças familiares e lideranças técnicas, com baixa capacidade organizacional para a gestão, prevalecendo, neste caso, uma lógica voltada para valores altruísticos, ao invés de uma lógica voltada para resultados organizacionais.

Até 2003, o Grupo Brasil se mantinha com a presença apenas de trabalho voluntário. Neste período, observa-se a forte luta pela mobilização de recursos iniciando os primeiros contatos e parcerias institucionais com organizações internacionais, iniciada pelos técnicos-dirigentes destas organizações. Surge assim a primeiro financiamento internacional por meio da ONG inglesa Sense Internacional.

Uma das primeiras ações desta parceira foi uma pesquisa que identificou um alto índice de jovens e adultos surdocegos sem nenhum tipo de atendimento. O segundo passo foi a decisão pela implantação de um Day Center, na cidade de São Paulo, para atendimento de reabilitação e educação profissionalizante de jovens e adultos surdocegos, seguindo os moldes adaptados do programa mantido pela Sense na Inglaterra.

Mesmo conscientes das outras necessidades e demandas existentes, o Grupo Brasil concentra-se no Day Center, tendo em vista que este propiciou, além da contratação de prestadores de serviços, a existência de uma sede física para a organização. O foco nestas atividades muitas vezes se sobrepôs às ações de *advocacy* desenvolvidas pela entidade, além de terem provocado um aumento da centralização e nível de dependência de recursos.

Observando este nível de dependência, a Sense busca estruturar e fortalecer uma área de captação de recursos do Grupo Brasil, bem como de outros parceiros que possuía na América Latina. Estas ações, no entanto, não tiveram a preocupação de observar o prévio fortalecimento das entidades da rede, bem como, as peculiaridades que o contexto local possuía.

Isto gerou impactos sobre o Grupo Brasil e de seus associados, uma vez que, juntamente com os recursos, uma série de atividades de controle financeiro, elaboração e acompanhamento de projetos e produção de indicadores de desempenho utilizados pela financiadora tiveram que ser implementados. Esforços de novos meios e fontes de captação de recursos são iniciados, a partir da utilização desses sistemas de controle e padrões de *performance* organizacional, porém, não lograram sucesso.

## **8 O GAPA/BA Quebrando o Ciclo de Dependência**

O Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS (GAPA/BA) surgiu em 1988, na cidade de Salvador, no Estado da Bahia, por meio da iniciativa de um grupo de voluntários formado por estudantes e profissionais de diversas áreas, que viam na epidemia de AIDS uma grave ameaça a toda a sociedade e não apenas um problema de alguns grupos inicialmente afetados pela epidemia. O seu objetivo não estava ligado a ações emergenciais, mas sim a um trabalho político que se articulava em torno do tema da AIDS enquanto um elemento para a promoção do desenvolvimento.

Nesta mesma época foi criado pelo Governo Federal o Programa Nacional Doenças Sexualmente Transmissíveis e AIDS (DST/AIDS), que é hoje reconhecido internacionalmente como um modelo de efetividade na prevenção e tratamento de AIDS em países em desenvolvimento. Para que isto ocorresse foi vital a participação da sociedade na sua definição, em um período fortemente marcado pela redemocratização do país. Através da mobilização de diversos setores da sociedade, como a classe artística e o movimento gay, além de profissionais de saúde, foi possível criar uma agenda política para a questão da AIDS de maneira muito prematura em relação a outros países com as mesmas características do Brasil. A partir dessa mobilização, diversas organizações congêneres surgiram, com foco na prevenção e com a participação de um corpo de profissionais da área de educação e saúde que mantinham ao mesmo tempo uma forte imbricação com esferas do governo e da sociedade.

Neste contexto, o GAPA/BA como o campo de DST/AIDS se desenvolvem concomitantemente, integrando profissionais, técnicos e militantes. O apoio ONGs internacionais e de organismos multilaterais, em especial o Banco Mundial, estiveram, e até hoje estão muito presentes, tanto no apoio às ONGs, quanto no apoio á política nacional de DST-AIDS.

A principal liderança da organização possuía um histórico de engajamento político e atuação na área de assistência social, que começou na sua juventude, no trabalho com as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), e continuou com sua atuação no movimento estudantil, no período em que cursava Ciências Sociais. Hoje esta liderança é reconhecida como um dos empreendedores do campo da AIDS, bem como a própria organização, tendo recebido diversas premiações, produzido e sistematizado informações educativas em diversas cartilhas, revistas e outras publicações. (FISCHER et al., 2006).

Este trabalho foi financiado em quase sua totalidade por fundos governamentais e, principalmente, por ONGs internacionais. Em 1992, o GAPA/BA mantém parcerias com seis agências internacionais, que coincide com o período de desenvolvimento e consolidação da entidade. Porém, já começa a identificar a necessidade de planejar-se e precaver-se dos riscos de depender exclusivamente desses doadores. Isto, em parte, veio à tona através da sua principal liderança, que além de estar interagindo constantemente com governo e outras organizações do campo, também participou de cursos e estágios no exterior, a convite dos próprios financiadores.

Entretanto, somente em 1998, é que ocorrem ações concretas para um novo posicionamento frente ao seu ambiente externo. Inicia-se um processo de revisão do posicionamento da entidade frente à sociedade, governo e seus financiadores, criando-se uma área específica dentro da organização para a captação de recursos. Esta área atua de forma integrada e alinhada com restante da organização e não como um departamento separado, ao contrário do que ocorre em outras organizações semelhantes, que muitas vezes chegam a contratar consultores externos apenas para levantar fundos. Ela buscou equacionar as necessidades de recursos de cada projeto com a legitimidade e o aprendizado organizacional no longo prazo.

Os resultados alcançados, entre 1998 e 2001, revelaram um aumento na mobilização de recursos financeiros, mas também na mobilização de recursos humanos e institucionais, conforme demonstram os dados divulgados pela entidade:

- a) Crescimento no número de voluntários;
- b) Cerca de 4.000 doadores individuais cadastrados em banco de dados;
- c) Cerca de 800.000 de pessoas atingidas e sensibilizadas pelas campanhas multimídia;
- d) Aumento no número de matérias de mídia espontânea abordando a instituição e a causa da AIDS;
- e) Efetivação de importantes parcerias com empresas e indivíduos formadores de opinião;
- f) Crescimento de mais de 100% dos recursos arrecadados localmente de 1998 a 2001 com relação aos recursos de financiadores internacionais.

O GAPA/BA aponta algumas estratégias desenvolvidas para mobilizar recursos locais e promover a diversificação das fontes de recursos:

- a) Marketing da causa.
- b) Promoção e articulação da causa com temas transversais: educação, gênero, populações minoritárias, direitos humanos.
- c) Fortalecimento da marca institucional e legitimidade, ao promover o histórico da instituição conferindo-lhe maior visibilidade pública.
- d) Mobilização de público com capacidade contributiva.
- e) Fortalecimento da gestão interna com foco em processos específicos de planejamento, controle, gestão de RH (especialmente voluntários) e capacitação técnica para dar suporte à captação de recursos institucionais.

Outros estudos também se detiveram na análise do GAPA/BA, sendo esta organização um caso distintivo de abordagem com relação à sustentabilidade em suas varias dimensões, social, econômica, política, técnica e cognitiva (SANTOS, 2009; ALEXANDRINA et al., 2006).

## 9 AS DIFERENTES RESPOSTAS FRENTE À DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Nas duas organizações estudadas observamos pressões ambientais semelhantes. Parceiros e financiadores, especialmente organizações da cooperação internacional, se unem a entidades de base para fomentar projetos de promoção ao desenvolvimento. No caso do GAPA/BA, apoio e prevenção aos portadores de HIV, e no caso do Grupo Brasil, suporte aos portadores de múltiplas deficiências.

O perfil semelhante de dependência de recursos concentrados em organizações da cooperação internacional produz efeitos semelhantes em termos de vulnerabilidade, sensibilidade e criticidade dos recursos. Porém produz efeitos muito diferentes com relação a consistência, autonomia e compatibilidade dos recursos a partir do momento em que as organizações desenvolvem diferentes estratégias para acessá-los e mantê-los. Nos casos analisados, alguns fatores contribuíram para os diferentes resultados.

A primeira grande diferença que produz considerável impacto na definição das estratégias para lidar com a dependência externa é a especificidade dos campos de atuação das duas entidades. Embora possam ser classificadas como ONGs, suas áreas de atuação específicas produzem sensíveis mudanças, em especial na maneira como se relacionam com o Governo.

Pode-se falar que entre as ONGs existem organizações de contestação e de adequação ideológica (LEWIS, 2001; FOWLER, 2002). De maneira simplória, organizações de adequação ideológica concentram-se na prestação de serviços, enquanto organizações de contestação focam em atividades de *advocacy*.

Esta foi uma característica observada também no estudo realizado por Johansson (2003) sobre *voluntary organizations* envolvidas em na prestação de serviços na Suécia. Quanto mais adequadas ideologicamente ao governo eram as organizações, maior o risco de deslocamento de objetivos para lidar com as incertezas ambientais.

O GAPA/BA e o Grupo Brasil realizam atividades de prestação de serviços de saúde, educação e assistência social, além das ações de *advocacy*. Porém, o GAPA/BA possui mais características de uma organização de contestação, presentes desde o início da constituição da entidade. Já o Grupo Brasil, apesar de ter se formado através de uma articulação em rede e visando promover ações de defesa e promoção de políticas para a causa da surdocegueira acaba priorizando o trabalho de atendimento, logo após a parceria com a Sense, quando passam a predominar aspectos de uma organização de adequação ideológica.

Esta situação, em parte proporcionada pela forma como se configuram os subcampos específicos onde se encontram as duas entidades, produz posições diferenciadas em relação ao ambiente. A maneira como o GAPA/BA interpretou o seu ambiente foi mais proativa que a do Grupo Brasil. Apesar de ter uma dependência de recursos consideravelmente centralizada e de ter modificado sua estrutura para implantar sistemas de planejamento e controle, o GAPA/BA conseguiu utilizá-los para modificar sua relação com o ambiente, reduzindo a centralização de sua dependência de recursos e aumentando a sua legitimidade. O GAPA/BA foi

capaz de reduzir sua dependência buscando diversificar suas fontes de recursos e alinhando-se para contrabalancear o poder (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Com relação à segunda estratégia, o GAPA/BA pode diminuir o impacto da cooptação sob sua autonomia (GUO; ACAR, 2005) devido a diferentes fatores. A posição de sua liderança e as características específicas de seu subcampo de atuação permitiram que a organização realizasse mudanças em sua estrutura, de maneira a atender às exigências de financiadores, mas sem causar deslocamento de seus objetivos.

O seu posicionamento enquanto organização de contestação permitiu que ele realizasse tal leitura do ambiente, sendo esta também uma importante dimensão não financeira para a elaboração de suas estratégias visando a sustentabilidade. O forte posicionamento político do GAPA/BA e de sua liderança, como também do campo organizacional ao qual ele pertence lhe confere maior autonomia. Embora não sejam suficientes para deixar as organizações livres das pressões ambientais, as iniciativas demonstram duas estratégias diferenciadas para liderem com a incerteza provocada pela dependência de recursos. A característica contestatória do campo da DST-AIDS no Brasil acabou se tornando em si, uma fonte de legitimidade, devido ao relativo sucesso alcançado pelas políticas de prevenção largamente executada por ONGs. A organização também consegue mobilizar outras formas de recursos não financeiros, como voluntários.

O alto grau de interação com o Governo Federal na área de DST-AIDS, que adotava prática de apoio a projetos delineada por visões e instrumentos utilizados pelo Banco Mundial, tornou-se também um estímulo a mais para a adoção de práticas mais formalizadas e padronizadas, acelerando o aprendizado e utilização mais adaptativa destas práticas. No campo da Assistência Social voltado para deficiência a interação era maior com governos locais, e a adequação a mecanismos de gestão de projetos era diferente, por isso a maior dificuldade do Grupo Brasil em absorver tais práticas. Podemos dizer que os recursos acessados através de fontes públicas possuem diferentes *funding arenas*, nos dois casos.

Já o Grupo Brasil retirava sua legitimidade da mobilização de familiares e voluntários, e da especificidade da sua causa, cuja capacidade técnica e informações para atuação encontravam-se localizada no interior do seu sub-campo. Ali dentro ocorreram também disputas internas com relação à leitura do ambiente realizada pelos familiares-dirigentes e os técnicos-dirigentes, os familiares buscando dar mais ênfase às atividades de *advocacy*, e os técnicos às de atendimento

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as ONGs o acesso a recurso é algo central, uma vez que, diferente das empresas e governos, em geral elas não controlam as fontes de geração de suas receitas, fazendo com que sofram muito mais os efeitos da dependência externa.

Isto coloca estas organizações em constante ajuste entre o cumprimento de sua missão e o desenvolvimento de estratégias para liderem com a dependência de recursos. Verificamos que a Teoria da Dependência de Recursos, originalmente formulada por Pfeffer e Salancik (1978) pode nos auxiliar a compreender as respostas que as ONGs constroem para diminuir sua dependência, identificando os recursos necessários para sua sobrevivência e os fatores críticos que condicionam o seu acesso.

Diversas análises e observações já foram realizadas com relação ao acesso a recursos e a sustentabilidade destas organizações (FOWLER, 2002; LEWIS, 2001; SANTOS, 2009; MAGALHÃES et al., 2006; ARAUJO et al., 2007; TUDE; ARAUJO, 2007).

Os recursos das quais as organizações do terceiro setor dependem para sobreviver advêm de fontes externas, sejam elas privadas ou públicas. No entanto, a capacidade de acessá-las depende de uma articulação local e interna, retornando para a necessidade de se passar do nível institucional ao nível organizacional de compreensão. Doravante, apontamos a contribuição que a teoria da dependência de recursos é capaz de emprestar e estes estudos.

Observa-se, através dos casos apresentados a identificação de situações de dependência e a elaboração de estratégias por parte das organizações para lidarem com elas. Conforme apontado por Pfeffer e Salancik (2003) as organizações buscaram diminuir a dependência com relação a incerteza no fluxo de recursos diversificando suas estratégias de captação de recursos.

O Grupo Brasil buscou alinhamento com as fontes de recursos, replicando o modelo já conhecido pelo seu principal financiador. O Gapa/BA buscou contrabalacear o poder diminuindo o grau de vulnerabilidade e criticidade dos recursos advindos da cooperação internacional.

Ambas as organizações buscaram estratégias de mobilização de recursos não financeiros, especialmente através do estabelecimento de links externos, investindo em programas de relações públicas e relações com *stakeholders*. Entretanto, o Gapa/BA demonstrou maior êxito, mobilizando significativos recursos simbólicos e atuando com posicionamento político mais definido. Este posicionamento do Gapa/BA facilitado pelo tipo de inserção que o campo da Aids detém com os seus financiadores, especialmente com o governo.

Milofsky (1988) que a capacidade das organizações comunitárias para mobilizar recursos e distribuí-los coletivamente é dependente de estruturas administrativas, como *staff*, mas também de suporte moral que lhes confere legitimidade, além de articulação local e diferentes redes sociais.

O Grupo Brasil fica mais vulnerável ao abandonar a estratégia de articulação em rede, priorizando a montagem do Day Center requisitada pelo financiador, que além do alto custo de manutenção e gera pouco impacto, uma vez que poucos beneficiários possuem informação sobre este serviço, e a própria entidade possui pouca informação sobre os sudocegos no Brasil. O baixo impacto, assim como fragilização o trabalho de mobilização e sensibilização comprometem a legitimidade. A vulnerabilidade vem também acompanhada de instabilidade, promovida pela centralização das fontes de recursos e pelas poucas possibilidades de modificá-la de maneira significativa.

Parte dessa resposta pode ser atribuída às interpretações ambientais realizadas pelas lideranças da entidade, que, de maneira fragmentada entre os familiares-dirigentes e os técnicos-dirigentes, priorizaram o acesso à recursos em si como fator estratégico, e não fortalecendo sua atuação estratégica dando ênfase na sua missão, de modo que o acesso á recursos seria uma consequência. Este é outro quesito levantado pela Teoria da Dependência de Recursos, que aponta que diferentes sub-unidades e seus indivíduos irão realizar leituras diferenciadas sobre o ambiente, de acordo com as funções a eles atribuídas e aos problemas que enfrentam.

Em contraste, o caso do GAPA/BA aponta para uma alternativa na busca pela sustentabilidade e diminuição da dependência externa. A entidade não se limitou em priorizar o seu fortalecimento administrativo

para diversificar suas fontes de recursos, mas também em demonstrar a contribuição das suas ações para o problema das DST/AIDS, adotando uma postura de co-responsabilizar a sociedade e os indivíduos no seu trabalho. Este diálogo dinâmico com a sociedade constitui-se como uma forma de influenciar seu ambiente, ao mesmo tempo em que fortalece sua legitimidade, dando-lhe mais poder. A análise desta estratégia vai em direção às recentes contribuições de Casciaro e Piskorski (2005), que levantam a questão da dependência mútua como suporte de estratégias que visam contrabalancear o poder nas relações de dependência a partir de iniciativas do lado mais vulnerável.

Por fim, verificamos através da análise dos dois casos que a necessidade de acessar recursos junto a diferentes *funding arenas* (Milosfsky e Romo, 1988) cria crescentes demandas por sistemas de monitoramento e ajustes de outras atividades fora do escopo dos projetos do *core* da organização. Muitos autores da área apontam que isto representa um risco considerável de deslocamento de objetivos, que se manifesta pela crescente perda ou distanciamento de sua forma associativa, privilegiando *inputs* formais e as aproximando de formas organizacionais mais burocráticas e engessadas, que podem comprometer o aprendizado e a capacidade de inovação (LEWIS, 2001; BIGGS; NEAMES, 1995).

No entanto, observamos resultados diferentes com relação à maior profissionalização da gestão. No GAPA/BA ela ajudou a lidar com os desafios de estruturar novas atividades na organização, e mesmo a legitimá-la perante a sociedade. No Grupo Brasil, exigências similares tornaram-se em si um desafio para a organização, promovendo, inclusive deslocamento de objetivos com o enfraquecimento de atividades políticas.

Este trabalho permite verificar alguns pontos da dependência externa na gestão e estrutura da organização, dando uma contribuição para os estudos de análise organizacional no campo da Administração no Brasil, e para outros estudos que buscarem discutir a sustentabilidade organizacional das ONGs. Para trabalhos futuros, sugere-se que seja realizado um esforço de articular a análise organizacional, com análises políticas das relações das ONGs com seus financiadores, o que vem sendo feito por pesquisadores da área de movimentos sociais, desenvolvimento e cooperação internacional (SORJ, 2005; MENDONÇA et al., 2009; ROSA et al., 2009). Os autores acreditam que há um campo de pesquisa e teorização fértil para discutir a gestão, as formas organizacionais e seu imbricamento com as lutas políticas desempenhadas pelas ONGs.

---

Artigo submetido para avaliação em 12/08/2010 e aceito para publicação em 26/08/2011

---

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de ONGS - ABONG. **ONGs no Brasil**: perfil das associadas à ABONG. Rio de Janeiro: ABONG, 1994.

ARAÚJO, Edgilson Tavares; MELO, Vanessa Paternostro; SCHOMMER, Paula Chies. O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no Papel Social das Organizações da Sociedade Civil. In: CONFERENCIA LATIO-AMERICANA DO ISTR- INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH, 5, 2005, Lima, Peru. **Anais...** Lima: ISTR, 2005.

ARMANI, DomiNGOs. **Sustentabilidade**: do que se trata afinal? Rio Grande do Sul: UNISINOS, 2002.

BIGGS, S.; NEAMES, A. **Negotiating room for manoeuvre**: reflections concerning NGO autonomy and accountability within the new policy agenda. In: Edwards, M.; Hulme, D. (Ed.) *Beyond the Magic Bullet*, London: Earthscan, 1995.

CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 167-199, 2005.

CARROL, T. **Intermediary NGOs**: the supporting link in Grassroots Development. London: Kumarian Press, 1992.

FISCHER, T. M. D. ; MELO, V. P. ; ALMEIDA, R. A. ; Jesus Junior, A. ; WAIANDT, C. ; CARVALHO, M. R. . Perfis Visíveis na Gestão Social do Desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 789-808, 2006.

FOWLER, A. **The Virtuous Spiral, A Guide to Sustainability for NGOs in International Development**, London: Earthscan, 2002.

FROELICH, Karen A. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246-268, 1999.

GALASKIEWICZ, Joseph; MARSDEN, Peter. Interorganizational Resource Networks: Formal Patterns of Overlap. **Social Science Research**, v. 7, p. 89-107, 1978.

GAPA/BAHIA. **Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia**. Disponível em: <<http://www.gapabahia.org.br>> Acesso em: 25 abr. 2005.

GARRISON, J. W. **Do confronto à colaboração**: relações entre sociedade civil, o governo e o Banco Mundial no Brasil. Brasília: Banco Mundial, 2000.

GUO, Chao; ACAR, Muhittin Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 34 n. 3, p. 340-361, 2005.

HUDOCK, A. C. Sustaining Southern NGOs in Resource Dependent Environments. **Journal of International Development**, v. 7, n. 4, p. 653-667, 1995.

JOHANSON, Stefan. Independent movement or government subcontractor? – strategic responses of Voluntary organizations to institutional processes. **Financial Accountability&Management**, v. 19, n. 3, p. 209:224, 2003.

KOTTER, John P. Managing External Dependence. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 1, p. 87-92, 1979.

LEWIS, D. **The management of Non-Governmental development organizations: an introduction**. London: Routledge, 2001.

MAGALHÃES, O. ; MILANI, C. R. S. ; SANTOS, T. C. S. S. ; AGUIAR, V. . (Re). Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 4, p. 5, 2006.

MENDONÇA, P. ; TEODÓSIO, Armindo; Desafios e Dilemas das ONGs na Cooperação Internacional: Uma análise da realidade brasileira ALVIM, Flávia ; ARAÚJO, E. . Desafios e Dilemas das ONGs na Cooperação Internacional: Uma análise da realidade brasileira. **Gestão.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, p. 69-83, 2009.

MILOFSKY, Carl. **Community organizations: studies in resource, mobilization and Exchange**. Oxford: Oxford University Press, 1988.

MILOFSKY, Carl; ROMO, Frank P. The structure of funding arenas for neighborhood based organizations. In MILOFSKY, C. **Community organizations: studies in resource, mobilization and Exchange**. Oxford: Oxford University Press, 1988.

PFEFFER, J; LEONG, A. Resource allocations in United Funds: Examination of power and dependence. **Social Forces**, v. 55, p. 775 – 790, 1977.

PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. The Design and Management of Externally Controlled Organizations. In: PUGH, D. S. **Organization theory – selected readings**, London: Penguin Business. 2001.

PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: a Resource Dependency perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGS: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

ROSA, Alexandre ; ALVES, M. A. ; MENDONCA, P. ; GOMES, Marcus V. P. . Por uma Agenda de Pesquisa Sobre Movimentos Sociais na América Latina. In: EnANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1-16.

SANTOS, T. C. S. S. . Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade. **Cadernos Gestão Social**, v. 2, p. 105-120, 2009.

SENSE Internacional Latinoamérica. Disponível em: < <http://www.SENSEintla.org> > Acesso em 25 abr. 2005.  
SORJ, B. **Sociedades Cívicas e Relações Norte-Sul: ONGs e dependência**. Working Paper. Centro Eldenstein de Pesquisas Sociais. Novembro, 2005.

TUDE, João Martins ; ARAÚJO, Edgilson Tavares . Efeitos da Geração de Recursos Próprios na Sustentabilidade de uma ONG brasileira. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA (ALAS), 25, 2007, Guadalajara, México. **Anais...** Guadalajara: ALAS, 2007.

VAKIL, A. C. Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. **World Development**, v. 25, n. 12, p. 2057–2070, 1997.