



ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E AS CONSTRUÇÕES TEÓRICAS CONTEMPORÂNEAS ACERCA DA SUSTENTABILIDADE

*Tacilla da Costa e Sá Siqueira Santos**

*Graduada em Comunicação pela Universidade Católica do Salvador (1997) e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2005). Atualmente é aluna da Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia no Eixo Acadêmico Mestrado/Doutorado. E-mail: tacillasiqueira@yahoo.com.br

Resumo

Há inúmeras hesitações quanto à definição da sustentabilidade no campo da administração. Tradicionalmente o conceito de sustentabilidade, no âmbito da gestão privada, sempre esteve muito relacionado ao seu aspecto econômico, limitando-se à viabilidade econômico-financeira das organizações. Ainda influenciados por essa concepção, ao tratar da sustentabilidade das organizações da sociedade civil (OSCs), muitos autores e os próprios membros dessas organizações tendem a associá-la à eficiência econômica e à capacidade de obter recursos financeiros. Neste artigo, fazemos uma revisão do conceito de sustentabilidade, observando seu surgimento e as diferentes abordagens existentes nas Ciências Sociais; apresentamos algumas construções teóricas e conceituais e buscamos a localização política da discussão da sustentabilidade, mostrando a importância alcançada pela temática, a partir da discussão do desenvolvimento sustentável. Visamos, por conseguinte, a desconstruir o senso comum que tende a associar a noção de sustentabilidade a um fenômeno exclusivamente financeiro.

Palavras-chave:

Sustentabilidade. Organizações da Sociedade Civil. Desenvolvimento organizacional.

Abstract:

There are countless hesitations for the definition of the sustainability in the field of the administration. Traditionally, the concept of sustainability, in the context of the private management, was always associated to his economical aspect, contenting itself with the viability financial-economically of the organizations. Still influenced by this conception, while treating the sustainability of the organizations of the civil society (OSCs), many authors and the members themselves of these organizations have a tendency to associate it to the economical efficiency and to the capacity of obtaining financial resources. In this article, we do a revision of the concept of sustainability, observing his appearance and the different existent approaches in the Social Sciences; we introduce some theoretical constructions and conceptual; and we look for the political

location of the discussion of the sustainability, showing the importance reached by the theme, from the discussion of the sustainable development. We aim, consequently, at the deconstruction of the common sense that has a tendency to associate the notion of sustainability to an exclusively financial phenomenon.

Key-words:

Sustainability. Civil Society Organizations. Organizational Development.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE

A primeira preocupação teórica com a sustentabilidade nasce no campo das ciências ambientais e ecológicas, trazendo à discussão contribuições de diferentes disciplinas, tais como a Sociologia, a Economia, a Filosofia, a Política, a Gestão e o Direito. A questão da sustentabilidade ambiental ocupa lugar de importância, sobretudo desde fins dos anos 60, no debate acadêmico e político, constituindo uma das grandes preocupações da atualidade.

Ao redescobrir a noção de finitude dos recursos naturais, a sociedade põe em xeque o comportamento predatório do ser humano no processo de ocupação e de civilização do espaço geográfico. Se, por um lado, essa redescoberta introduz como premissa básica a *sustentabilidade* do comportamento econômico e social do homem, por outro, demanda medidas de controle e de ordenamento do portar-se humano com o fim de evitar crise ecológica e ambiental de dimensões desconhecidas. (MILANI, 1999).

Os movimentos de defesa do meio ambiente de forma um pouco mais estruturada tiveram início em meados do século XIX, porém, apenas no século XX, na segunda metade da década de 40, no pós-guerra, houve o que se pode realmente chamar de revolução ambiental,

surgida principalmente, dentre outros fatores, em função dos testes nucleares e do rápido crescimento da indústria e do consumo.

Grandes desastres ambientais estão na base da organização de muitos movimentos contestatórios relativos à questão da preservação ambiental do final das décadas de 50 e 60. Concomitantemente a esses movimentos de natureza ecológica, ocorrem movimentos sociais relacionados com a juventude e os valores culturais que enfatizam as questões da pobreza e do racismo presentes na sociedade. Esse contexto de desastres ambientais e de contestação social leva à realização de uma série de encontros internacionais que passam a tratar de questões relativas ao meio ambiente e desenvolvimento. (RATTNER, 2001).

A partir dos anos 60, intensifica-se, sobretudo, a internacionalização da problemática do meio ambiente, que se torna tema central na agenda mundial de negociações políticas, econômicas e sociais. Os anos que precederam o evento de Estocolmo foram marcados por uma série de catástrofes ecológicas que chamaram a atenção da opinião pública mundial, tais como malformações em humanos por causas ambientais devido à contaminação pelo metilmercúrio dos peixes na baía de Minamata, em 1959, a poluição das águas de rios transfronteiriços, o acidente do petroleiro **TORREY CANYON**, encalhado na costa da Inglaterra, em 1967, assim como a primeira grande maré negra nas costas da França e da Inglaterra, em 1967. (MILANI, 1998).

O clima de contestação e as pressões das OSCs, dos movimentos alternativos e de significativas parcelas da juventude se destacam na cena mundial dos anos 60. Nessa época, é publicado o livro de Rachel Carlson, *Primavera Silenciosa*, que vem a ser um marco importante na luta ambientalista. A questão ambiental se torna ponto de partida para outros movimentos contestatórios pelos quais a juventude, principalmente, visa a buscar mudanças sociais mais profundas.

Os anos 70 são marcados pelo início da institucionalização do problema ambiental, com a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, ocorrida em Estocolmo, em 1972, e a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), em 1975. Assim, nos anos 70, a problemática ecológica começa gradualmente a se deslocar do âmbito local, nacional, para o âmbito internacional.

Durante a preparação da Conferência de Estocolmo, dois grupos, com posições diametralmente opostas, figuravam no cenário. O primeiro grupo, formado pelos que previam abundância, considerava as preocupações com o meio ambiente descabidas e prejudiciais aos países em desenvolvimento, uma vez que atrasariam e inibiriam a sua industrialização. O outro grupo, formado pelos pessimistas, anunciava uma catástrofe, caso o crescimento demográfico e o econômico – ou, ao menos, do consumo – não fossem, imediatamente, estagnados. (SACHS, 2002).

No encontro de Estocolmo, no entanto, ambas as posições extremistas haviam sido descartadas. Nessa perspectiva, assume-se a necessidade do crescimento econômico, condicionado, porém, a ser socialmente receptivo e respeitar métodos favoráveis ao meio ambiente, na sua implantação.

A década de 80, considerada como a década da institucionalização e regulamentação da questão ambiental, experimenta o engajamento de novos agentes, intensificando-se os movimentos ambientalistas e proliferando as OSCs, que têm, até hoje, papel fundamental na elevação do grau de consciência mundial frente aos problemas ambientais.

É nos anos 80 que acontece o que podemos chamar de a “segunda onda verde internacional”, motivada, dentre outros, pelo crescimento dos movimentos associativos e da consciência planetária (associados ao desenvolvimento da mídia internacional), pela confirmação de fenômenos ecológicos globais (desertificação, chuvas ácidas, redução da

camada de ozônio estratosférico, mudanças climáticas), pelos acidentes em Bhopal (contaminação por produtos químicos) e no Reno (pesticidas), pela explosão de Tchernobyl, pela mobilização em torno das florestas tropicais (sobretudo após o assassinato de Chico Mendes), eventos ocorridos entre 1984 e 1988. (MILANI, 1998).

A segunda metade da década de 80 é marcada por um verdadeiro *boom* mundial de iniciativas ambientais. As questões do meio ambiente e da ecologia figuram como centrais nas agendas dos diversos atores, em nível internacional. Os estados e a sociedade civil organizada participam de diferentes encontros e discussões sobre meio ambiente e ecologia, tratando-os como temas prioritários. Somente entre 1985 e 1990, dezessete conferências mundiais tratam da temática.

Em 1983, é formada a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD) que publica o Relatório Brundtland, *Nosso Futuro Comum*, em 1987.

A referência mais difundida na discussão acerca da sustentabilidade, e que pode ser considerada um marco, é a definição encontrada nesse relatório, segundo a qual “desenvolvimento sustentável significa atender às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades”. Essa definição, citada muitas vezes como pioneira no uso do termo, é, porém, posterior a documentos e encontros internacionais que já tratavam da temática, a exemplo da União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) que, em 1980, já levantava a necessidade de um “desenvolvimento sustentável”. (RATTNER, 2001, p. 3-5).

O conceito de desenvolvimento sustentável cunhado pela Comissão Brundtland, no processo preparatório da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, mais conhecida como Rio-92, que começou a ser divulgado a partir de 1987,

firma, no cenário político, a necessidade de se pensar a sustentabilidade do desenvolvimento e prega a urgência da união das nações para evitar uma catástrofe global.

A partir daí, cria-se a Agenda 21 – documento que reúne o conjunto mais amplo de premissas e de recomendações sobre como as nações devem agir para alterar seu vetor de desenvolvimento em favor de modelos sustentáveis e critica o atual modelo de desenvolvimento econômico – que levou vários países a iniciarem seus programas de sustentabilidade. (BRASIL, 2000, p. 27).

Como resultado da Rio-92, são apresentados cinco textos principais, a saber: Declaração de Princípios da Conferência; Declaração sobre Florestas; Convenção-quadro sobre Alterações Climáticas; Convenção sobre Biodiversidade e Agenda-21. (MILANI, 1998).

Durante os anos 90, ampliam-se os agentes que atuam na gestão ambiental e, além de empresas, governo e grupos ambientalistas, passam a participar consultores e instituições acadêmicas, dentre outros. A Rio-92, com a Agenda 21, gerou um ambicioso programa para implantação de um modelo de desenvolvimento sustentável em todo o mundo, para o século XXI. Contudo, constatou-se que poucas metas tinham sido cumpridas até a reunião da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, ocorrida em 2002, em Joanesburgo, África do Sul, evento também conhecido como Rio+10.

É inegável que a disseminação do termo sustentabilidade ocorre a partir da divulgação do relatório *Nosso Futuro Comum*. Porém, a discussão sobre a temática da sustentabilidade termina por ultrapassar as fronteiras da questão ambiental, tornando-se tema central no universo das OSCs. Parte-se da sustentabilidade ambiental para ampliar o debate e começar a se pensar não somente a sustentabilidade social, política, cultural, como também a financeira, tanto de projetos quanto de organizações que trabalham com o desenvolvimento em seu sentido mais amplo. Podemos dizer, em uma perspectiva

estrutural, que a problemática do meio ambiente se encontra à sombra de uma crise maior, de redefinição dos paradigmas globais do desenvolvimento e do processo de ocupação do planeta pelo homem.

SUSTENTABILIDADE: PARA ALÉM DA QUESTÃO AMBIENTAL

É necessária uma combinação viável entre economia e ecologia, pois as ciências naturais podem descrever o que é preciso para um mundo sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias de transição rumo a este caminho. (SACHS, 2002, p. 60).

Em um contexto de mudança de paradigmas do desenvolvimento, marcado por uma dupla crise de percepção, pela humanidade, de sua situação no mundo e de representação dos problemas coletivos enfrentados pelos seres humanos, no plano global, a questão da sustentabilidade tende a se colocar como elemento fundamental na construção de uma nova ordem social que implica a construção de uma nova relação do ser humano com o meio ambiente e dos seres humanos entre si. Dito de outra forma, o questionamento trazido pela sustentabilidade se relaciona diretamente com a crise dos diversos paradigmas do desenvolvimento e do processo de modernização iniciado, sobretudo, a partir do século XIX.

Os conceitos atualmente formulados por distintos teóricos do desenvolvimento sustentável (Sachs (2002), Rattner (2001; 2004), Capra (1996), dentre outros), contrapondo-se à lógica do capitalismo mundial, agregam valores sociais, ecológicos e econômicos e envolvem, também, uma dimensão cultural e política do processo de transformação social chamado desenvolvimento. A abertura do conceito linear e clássico de desenvolvimento visa, tanto no plano discursivo quanto na ação estratégica dos seus atores, a contribuir para a realização do objetivo

comum fundamental que deveria consistir na melhoria da qualidade de vida e no bem-estar da humanidade. Ao associar questões de conservação ecológico-ambiental e de crescimento econômico, o desenvolvimento sustentável se insere em um contexto de mudanças sociais, culturais, políticas e paradigmáticas que têm influenciado a reflexão e a ação de empresas, governos e OSCs a se voltarem para as questões relativas ao meio ambiente e ao bem-estar social.

Portanto, ao analisarmos a perspectiva da sustentabilidade sob a ótica do desenvolvimento sustentável e dos movimentos de preservação e defesa do meio ambiente, encontramos definições intrinsecamente relacionadas à preservação dos bens naturais e culturais, conforme podemos ver em Rattner (2001, p. 3): “sustentabilidade é o conceito que privilegia o uso de bens naturais/culturais sem descuidar de sua conservação, para que as gerações futuras também possam beneficiar-se deles”.

Por outro lado, podemos vislumbrar a percepção da amplitude do conceito, quando o próprio Rattner afirma:

O mais importante avanço na evolução do conceito de sustentabilidade é representado pelo consenso crescente que esta requer, e implica democracia política, equidade social, eficiência econômica, diversidade cultural, proteção e conservação do meio ambiente. Esta síntese, ainda que não aceita por todos, tenderá a exercer uma influência poderosa na teoria e na prática social, nos anos vindouros. (2004, p. 8).

Fritjof Capra é outro autor que dialoga com o fenômeno da sustentabilidade em uma perspectiva filosófica bastante ampla. Em Capra (1996, p. 235), encontramos a afirmação que parece mostrar a complexidade do termo sustentabilidade: “os princípios da ecologia são a interdependência, a reciclagem, a parceria, a flexibilidade e a diversidade, sendo, desta forma, a sustentabilidade, a consequência de todos eles”. Podemos perceber que a definição aí

implícita denota a importância e a envergadura alcançadas pela questão da sustentabilidade que aparece como consequência de outras dimensões ou elementos.

A multidimensionalidade do fenômeno da sustentabilidade é, por sua vez, bastante explorada na obra de Sachs (2002), na qual encontramos a proposta de alguns critérios de sustentabilidade que compreendem as seguintes dimensões: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional.

A busca do significado do termo sustentabilidade encontra clara interface no desenvolvimento sustentável, e a pesquisa acerca dessa temática foi, para nós, o primeiro passo para tentarmos compreendê-la filosoficamente. Afinal de contas, é na discussão do desenvolvimento sustentável que emerge, como importante paradigma da atualidade, a temática da sustentabilidade; esta, vista inicialmente sob o prisma da preservação ambiental, tem a sua discussão ampliada, abarcando inúmeras dimensões.

No universo organizacional, especialmente no que se refere às OSCs, a sustentabilidade também passa a ser pensada em sua multidimensionalidade. As OSCs figuram não apenas como sujeitos, mas, também, como objetos da discussão sobre a sustentabilidade, sobretudo as organizações ambientalistas. Como sujeitos, elas participaram e seguem participando da luta pela preservação ambiental e pela institucionalização de medidas que garantam o equilíbrio ecológico do planeta. Como objetos, muitas OSCs se veem desafiadas a discutir e a buscar a sua sustentabilidade e a sustentabilidade de seus próprios projetos sociais.

O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE: DESCONSTRUÇÃO DO SENSO COMUM

Digo freqüentemente que a desconstrução é o que acontece (“c’est ce qu’il arrive”), o que se passa ou chega. O que acontece mesmo sem carregar esse nome: é o que acontece no

mundo. [...] Essa desconstrução não é um discurso teórico, é o que acontece, levando-se tudo em conta: a técnica, a economia, as armas, o exército... Toda a história do mundo está em desconstrução, desconstrói-se por si mesma. 'Isso' se desconstrói. É preciso então distinguir entre o que freqüentemente se chama 'a' desconstrução como discurso essencialmente filosófico – que apareceu com esse nome na universidade – e o processo imemorial, pois começou desde sempre, prosseguindo ao longo do tempo com feições muito diferenciadas, e que hoje se acelera. É um processo em curso com ou sem esse nome, quer se saiba ou não. (DERRIDA, apud NASCIMENTO, 2001).

A desconstrução é um processo de análise e leitura proposto pelo filósofo de origem argelina, naturalizado francês, Jacques Derrida. Considerado um dos mais inovadores filósofos existencialistas, Derrida propõe, com a desconstrução, a releitura e a observação dos pontos de ruptura de um texto, ou seja, dos elementos que desagregam, desarticulam, que dizem mais ou menos daquilo que deveriam dizer naquele contexto e que, assim, fazem com que o resultado do trabalho não atinja, jamais, a homogeneidade.

Para Derrida, a desconstrução é um modo de pensar a filosofia e, conseqüentemente, de analisar sua genealogia, seus conceitos, seus pressupostos, sua axiomática, não apenas de maneira teórica como também levando em conta as instituições, as práticas sociais e políticas, a cultura política do ocidente. Desse modo, não se trata de um gesto negativo, como a palavra desconstrução poderia dar a entender, mas de um gesto de “dessedimentação” de genealogias e de análises, salientando, porém, que a palavra análise tampouco seja adequada, pois pode supor um elemento simples, como último recurso, enquanto a desconstrução parte sempre de um lugar de complexidade, e não de simplicidade. (NASCIMENTO, 2004).

A crítica de Derrida está associada à crença na estabilidade do código. Ao desconstruir essa

estabilidade, instaurando a descontextualização, esse autor coloca o movimento como proposta que obriga a rever conceitos sedimentados culturalmente.

Ao tentar desconstruir o conceito de sustentabilidade cunhado pelo senso comum que, ao longo dos tempos, associou-a a uma dimensão econômico-financeira, buscamos, em Derrida, um aporte conceitual que nos permita relacionar essa desconstrução à dessedimentação do que está posto. Esse corpo teórico, imensamente rico e, aqui simplesmente referido de modo simplificado, para introduzir a nossa *démarche*, pode ajudar-nos a ampliar a noção de sustentabilidade no âmbito das OSCs.

A desconstrução e a busca pela revisão do conceito de sustentabilidade, observando o seu surgimento e suas diferentes abordagens, remete-nos, inicialmente, ao resgate da etimologia da palavra, cuja análise nos dá algumas pistas do que pode significar este termo, no âmbito das OSCs.

A palavra *sustentare*, no Dicionário Latino-Português, quer dizer “ação de sustentar, de suster, conservar em bom estado; fazer frente a, resistir” (SARAIVA, 1993, p. 1.171). O Novo Dicionário Aurélio registra: “Sustentabilidade. S.f. Qualidade de sustentável. Sustentável. Adj. Que se pode sustentar” (FERREIRA, 1986, p. 1.635).

Alguns autores, por sua vez, têm-se esforçado no sentido de conceituar a sustentabilidade, no âmbito das OSCs. Especialistas nessa temática vêm, ao longo dos últimos anos, discutindo a sustentabilidade das OSCs e dos projetos sociais por elas desenvolvidos, entendendo a importância da sua análise nesse campo de estudos.

Nessa perspectiva, encontramos diferentes abordagens, algumas das quais relacionam a sustentabilidade, direta e exclusivamente, a uma dimensão econômico-financeira ou à capacidade organizacional de obter recursos de ordem prioritariamente financeira, enquanto outras apresentam alguns avanços quando evoluem do

unidimensional para o multidimensional, em se tratando de OSCs.

Vale ressaltar que, nos estudos organizacionais, tradicionalmente, sustentabilidade significa a viabilidade econômica das organizações e essa concepção certamente influenciou a forma como as OSCs passaram a trabalhar esse conceito.

Por muito tempo, a sustentabilidade dessas organizações esteve associada unicamente à eficiência econômica e esta, à captação de recursos.

Segundo Cruz e Estraviz (2000), toda organização precisa de recursos para realizar a sua missão, não devendo contar com uma fonte única. Eles dividem as fontes de captação de recursos em sete grupos: indivíduos, eventos especiais, empresas, governo, fundações, instituições religiosas e geração de renda própria. Afirmam os autores:

É importante que as organizações busquem sua sustentabilidade envolvendo vários financiadores, governo, empresas, fundações, sócios, além de geração de recursos próprios. Se este sistema é bem planejado, tem-se sempre a garantia de continuar existindo, mesmo que uma das fontes de financiamento deixe de contribuir. (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000, p. 24).

Para Falconer (1999), que avança um pouco mais na definição do conceito, busca-se a sustentabilidade por meio da combinação ótima das fontes de financiamento e se relaciona à capacidade continuada de obtenção de recursos – sejam eles materiais, financeiros ou humanos – que uma organização possui, aliada à sua capacidade de utilizar os recursos obtidos com competência e foco nos seus objetivos. Segundo o autor:

Sustentabilidade, viu-se anteriormente, é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido aqui como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los

com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. (FALCONER, 1999, p. 133).

Assim, esses autores prioritariamente associam sustentabilidade à captação de recursos, e esta última é considerada uma ferramenta essencial para a manutenção da organização e do seu projeto social.

Ao tratar da temática da busca de recursos para manutenção dos projetos desenvolvidos por OSCs, alguns autores e membros dessas organizações preferem utilizar o termo “mobilização de recursos”.

A discussão sobre a opção entre a utilização dos termos “captação” ou “mobilização” de recursos está posta para e pelas OSCs há alguns anos. Existem, desse modo, aqueles que defendem veementemente a utilização do termo “mobilização”, por entender que este tem uma perspectiva ampliada, englobando não somente os recursos que seriam destinados aos projetos organizacionais como, também, o comprometimento da sociedade, que teria como consequência a destinação de recursos. Os recursos seriam, desse modo, como ouvi certa feita do líder de uma dada organização, “*a consequência última de um trabalho organizacional bem feito e de uma sociedade mobilizada, acreditando na causa e na organização*”. Por outro lado, há ainda os que acreditam não ser relevante a utilização de terminologias diferenciadas, optando por continuar valendo-se da expressão “captação de recursos”.

Hoje, na literatura sobre OSCs e o seu campo de gestão, podemos encontrar as duas terminologias, usadas por diversos autores.

Mobilização, conforme o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1986, p. 1.145), significa: “ato de mobilizar, arregimentação para ação política ou reivindicatória”. Mobilizar, conforme a mesma fonte, significa movimentar, motivar, agir em prol de uma causa, campanha, movimento etc.

Lório (2004) é uma das defensoras da utilização da expressão “mobilização de

recursos”, tendo, inclusive, artigos que tratam dessa discussão. Para ela:

O conceito de mobilização de recursos recupera, em alguma medida, a complexidade das ações que envolvem a obtenção de apoio financeiro e político, nos dias de hoje, ao trabalho de promoção dos direitos e do exercício pleno da cidadania e, até mesmo, o de prestação de serviços. (IÓRIO, 2004).

O elemento central do conceito de mobilização de recursos é o desenvolvimento de uma ação educativa dirigida a todos os setores da sociedade. Dessa forma, educar, dialogar e reconhecer o papel de cada um desses atores no enfrentamento dos graves problemas sociais brasileiros são elementos importantes para o estabelecimento de um ambiente propício a ações éticas e sustentáveis de mobilização de recursos.

Ainda segundo Lório (2004): “mobilização de recursos é, em sua essência, o trabalho permanente de educar a sociedade, educar o próprio Estado e demais setores. Não se trata apenas de arrecadar dinheiro a qualquer custo, não se trata de substituir papéis”.

Outro autor que utiliza o termo mobilização de recursos é Fowler (2000), no seu *The virtuous spiral: a guide to sustainability for NGOs in international development*. Nesta publicação, ele afirma, ainda, que os recursos financeiros são necessários, porém, a obtenção destes não é condição suficiente para garantir a sustentabilidade de uma OSC.

Um ponto importante levantado por Cruz e Estraviz (2000), e muito discutido no âmbito das OSCs, refere-se a sua autosustentabilidade, que segundo os autores, estaria relacionada à não dependência de terceiros, à geração de todo o orçamento necessário à ação da organização, a partir de atividades próprias como, por exemplo, a venda de bens e serviços no mercado, o rendimento de patrimônio próprio e as taxas de associação.

No *Glossário do Terceiro Setor*, o Professor Mário Aquino Alves, da Fundação Getúlio Vargas/São Paulo (FGV-SP), segue o raciocínio desses autores definindo autosustentação ou autosustentabilidade como o “estado alcançado por uma organização quando consegue gerar – por meio de suas próprias atividades – as receitas necessárias para garantir o financiamento de todos os seus programas e projetos”.

Para Valarelli (1999), uma boa estratégia de captação de recursos também contribui para garantir à organização maior autonomia frente aos financiadores, tendo maior capacidade de manter sua identidade e de não abrir mão de sua missão e valores. Nessa perspectiva, trata-se de algo que está para além da autosustentação. Trata-se de garantir a sustentabilidade dos propósitos e iniciativas da organização pela ampliação e diversificação das fontes de recursos, diversificação esta que implica a redução da vulnerabilidade organizacional e da subordinação a fontes financiadoras.

Discutida por muitos membros das OSCs e por seus financiadores, a questão da autosustentabilidade ainda suscita opiniões divergentes. Se, por um lado, alguns financiadores provocam as organizações no sentido de buscarem-na, por outro, muitas organizações entendem que, ao garantir parcerias e financiamentos de diferentes ordens, cumprem um papel político e social, o de co-responsabilizar setores diversos pela manutenção de projetos sociais que objetivam benefícios e transformações de caráter coletivo.

Há ainda os que defendem que algumas OSCs podem ser consideradas autosustentáveis, mesmo recebendo recursos externos provenientes de financiamentos a projetos, uma vez que, na realidade, os chamados financiadores estariam remunerando as organizações por serviços prestados à comunidade, estando esses recursos incluídos naqueles elencados como contrapartida pela venda de serviços.

Armani (2002) é um dos autores que arrolam alguns avanços conceituais significativos

relativos à sustentabilidade. Ele afirma que esse conceito tem avançado desde a década de 1980, marcada pelo desenvolvimento expressivo de OSCs, no Brasil. Naquela época, falava-se apenas em autosustentação; todavia, com o crescimento das discussões sobre esse tema em seminários e debates, o significado de sustentabilidade, para essas organizações, foi adquirindo complexidade.

Para o autor, o primeiro avanço conceitual reside no reconhecimento de que a sustentabilidade combina capacidade de obter “receitas próprias” com capacidade de acessar a fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais (nacionais e internacionais). Assim, a organização não precisa mais ser autosustentável, passando a se preocupar com a sua credibilidade e legitimidade perante os agentes financiadores – tanto a credibilidade quanto a legitimidade são fatores que não dependem, exclusivamente, da capacidade de captação de recursos pelas OSCs.

Por consequência, o segundo avanço trazido por Armani (2002) decorre do fato de que a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas a um conjunto amplo de fatores de desenvolvimento institucional que determinam as chances de êxito duradouro da organização.

Dito de outra forma, o caráter mais ou menos duradouro de uma entidade depende do acesso regular a recursos e, acima de tudo, do projeto institucional da organização. Assim, o desenvolvimento institucional permanente é condição essencial para a sustentabilidade, que pode ser definida como a capacidade da organização de se relacionar criativamente com ambientes instáveis, visando à credibilidade da sua imagem perante a sociedade. Outrora, essa preocupação com a credibilidade se manifestava somente em relação aos agentes financiadores; todavia, em Armani (2002), ela é ampliada para a sociedade de um modo geral.

A terceira contribuição do autor diz respeito à percepção de que a organização, para ser sustentável, deve reinventar-se e também

levar em consideração aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional.

Se as necessidades sociais vão se modificando, as organizações devem acompanhar essas transformações para continuar atendendo ao seu propósito social. Reconhecer a necessidade de adaptação rompe com a crença de que a aceitação passiva dos parâmetros de financiamento por parte da organização trará sustentabilidade. Deve-se questionar, negociar e julgar se as exigências das agências financiadoras não estão cerceando sua autonomia e orientando os seus objetivos primordiais.

Portanto, segundo Armani (2002, p. 2), no nível micro, a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade das organizações de se relacionarem com ambientes mutáveis de forma duradoura. No nível macro, ela pode ser concebida como o grau de legitimidade da organização no tocante ao combate de problemas sociais perante o Estado, a sociedade e os agentes financiadores: “sustentabilidade, neste sentido, poderia ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização”.

Para esse autor, ao se falar em sustentabilidade, em última instância, fala-se da própria qualidade da democracia, uma vez que se trata das relações entre Estado e sociedade, entre Economia e sociedade, do papel social das OSCs para com o Estado, as políticas públicas e as empresas.

Ao tratar de sustentabilidade, toca-se em uma questão mais profunda e complexa do que a sustentação dessas organizações e se está, conforme afirma Armani (2002, p. 4): “tematizando a questão dos parâmetros éticos, culturais, políticos e técnicos que governam as concepções e formas como a sociedade enfrenta a problemática da pobreza e da desigualdade e da promoção do desenvolvimento”.

Outro autor que apresenta avanços no estudo e conceituação da sustentabilidade das OSCs é Silva (2002), para quem a sustentabilidade se relaciona com a capacidade da organização de cumprir aquilo a que se propõe no longo prazo.

Segundo Silva (2002), pode-se entender sustentabilidade como a capacidade da organização de se autorrenovar, entendendo-se a renovação, não no sentido restrito de substituir, mas, no sentido mais amplo, de trazer algo novo, de recriação. Nessa perspectiva, a busca da sustentabilidade implica renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade na organização.

Os avanços conceituais apresentados por esses dois últimos autores mostram a sustentabilidade como um fenômeno que ultrapassa a mera obtenção de recursos financeiros; implica posicionamento político, diálogo com outros atores, execução de parcerias, busca e garantia de credibilidade e legitimidade, capacidade de transformação e adaptação, desenvolvimento institucional, dentre outros, permitindo-nos levar adiante a tarefa de desconstrução do senso comum relativo à sustentabilidade e levando-nos a considerar que a sustentabilidade se apresenta, portanto, como um fenômeno complexo de caráter multidimensional.

Ao trazerem a perspectiva de redimensionamento e recriação do universo organizacional, tanto Armani (2002) quanto Silva (2002) apontam a necessidade de as OSCs estarem atentas e abertas às mudanças, como condição para a sua sustentabilidade. Ao abordar a importância de a organização “reinventar-se para ser sustentável, levando em consideração, também, aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional”, Armani (2002), trata da necessidade de se repensar a organização, trazendo à tona a perspectiva evolutiva da Teoria das Organizações ou dos Estudos Organizacionais, o que também acaba por

influenciar o debate sobre as próprias OSCs e a sua sustentabilidade.

PARA ALÉM DA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL

A reflexão sobre as organizações pressupõe uma análise da Administração como campo de conhecimento.

Segundo França Filho (2002), cabe o questionamento sobre qual seria, de fato, o objeto da Administração: a gestão, como prática, ou as organizações, como fenômeno social?

Para esse autor, ao se analisar o conjunto do conhecimento produzido no campo da administração podemos distinguir, pelo menos, três grandes corpos de idéias: as técnicas ou metodologias gerenciais, as áreas funcionais e a teoria das organizações, também conhecida sob a denominação de estudos organizacionais. Segundo ele, as técnicas ou metodologias gerenciais dizem respeito ao conjunto das idéias voltadas ao auxílio do trabalho do gerente, em sentido muito prático e aplicado; as áreas funcionais compartilham com as primeiras o sentido pragmático das idéias desenvolvidas e a natureza prescritiva do conhecimento – trata-se aqui das subáreas de especialização da prática administrativa tal como vem sendo desenvolvida no universo empresarial. A teoria das organizações difere dos dois casos anteriores, nos quais a natureza do conhecimento elaborado é eminentemente pragmática e prescritiva, visto que se coloca a ênfase fundamental sobre a dimensão operacional e aplicada do trabalho gerencial e tem como foco, não o trabalho, mas a organização como unidade de análise. (FRANÇA FILHO, 2002).

A administração, como campo disciplinar, ainda segundo França Filho (2002), ocupa-se principalmente do estudo das organizações como um fenômeno social. Assim, a compreensão adequada desse fenômeno/objeto implica o diálogo com outras disciplinas do conhecimento científico, sobretudo no campo das ciências

sociais, fazendo com que a administração apresente um caráter eminentemente interdisciplinar.

Ao abordar a temática dos estudos organizacionais, Milani (2005) afirma a sua interdisciplinaridade e aborda o processo de transformações e reconstrução pelo qual passa a produção de conhecimento, especialmente nessa área, a partir dos anos 90. A abordagem do autor coloca, ainda, o poder como elemento central da análise organizacional:

Os Estudos Organizacionais correspondem a uma confluência de diferentes disciplinas, perspectivas de análise e paradigmas. Podem ser entendidos como um campo historicamente contestado de conceitos e fundamentos teóricos, cujo processo de consolidação está relacionado com a necessidade de uma mediação reflexiva e crítica entre diferentes tensões dicotômicas, tais como estratégia e estrutura, processo e produto, micro e macro, individual e coletivo, intervenção e compreensão. Nos anos 1990, inicia-se um processo de reconstrução sincrética que busca uma via alternativa nos modos de produção de conhecimento (*phronesis*) entre a tradição do conhecimento científico (*epistème*) e do saber-fazer (*tecné*). Essa reconstrução pressupõe reconhecer o lugar central que ocupa a variável poder (considerado em sua pluridimensionalidade) na análise organizacional. (MILANI, 2005).

Todas essas mudanças colocam as OSCs como um novo fenômeno ou tipo organizacional a ser estudado. Os estudos sobre a sua dinâmica e a própria gestão social aplicada nesse universo organizacional são bastante recentes e vêm ganhando espaço no meio acadêmico brasileiro, desde meados dos anos 90.

Em comparação com outros países (França, Alemanha, Espanha, Chile e Argentina, por exemplo), no Brasil, o tema adquire relevância mais acentuada, sobretudo porque o sistema brasileiro, do ponto de vista político, econômico, social e organizacional, é bastante permeável a

articulações interorganizacionais e inovações sociais, embora o cenário dos debates brasileiros sobre a gestão social esteja, ainda, nos seus primórdios. (MAGALHÃES et al., 2005).

Parece claro que todas as transformações em curso também nos trazem um novo modelo de organização. Não tratamos mais exclusivamente de um determinado tipo organizacional no qual se fundou, tradicionalmente, a Teoria das Organizações. Ao olharmos para esse novo modelo, novos aspectos da gestão nos são revelados, inclusive – e este é o aspecto que mais nos diz respeito –, no que tange à sustentabilidade. Essa nova organização é sujeito e objeto de um ambiente em constante transformação: “é um processo político e relacional de ação coletiva, determinado por e determinante de uma cultura organizacional, de comportamento de atores e de um ambiente em transformação organizacional” (MILANI, 2005).

Hoje está posto para as OSCs, portanto, o grande desafio de criar seus próprios instrumentos de gestão, adaptando os conceitos da administração e suas ferramentas conforme suas finalidades, suas reais necessidades e os contextos em que essas organizações evoluem. Verifica-se, no entanto, em algumas delas, a falta de preocupação com a sustentabilidade do projeto que pretende realizar. É importante que as OSCs promovam a união entre a eficiência e o processo democrático, participativo, transparente e solidário. O desafio parece estar, pois, em responder a uma lógica de processos – típica da democracia pluralista – e concomitantemente a uma dinâmica de resultados – característica central da ética da eficiência do mercado capitalista global. (MAGALHÃES et al., 2005).

Parece-nos fundamental que essas organizações, que surgem e atuam na perspectiva de uma nova lógica, percebam que a sua sobrevivência futura depende da capacidade organizacional de aprendizagem e da aplicação dessa aprendizagem na condução da sua história. Desse modo, o repensar a organização se

relaciona diretamente com a sua capacidade de desenvolvimento e a sua sustentabilidade.

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CONDIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

Em um contexto de significativas mudanças operadas no universo das OSCs, essas têm sido desafiadas, cada vez mais, a buscar o fortalecimento e o desenvolvimento institucional como condição para a sua sustentabilidade. Desenvolver-se como organização passou a ser um ponto essencial na busca da sustentabilidade.

O crescimento e a importância que assumem as OSCs, na atualidade, fazem com que a velha forma de gestão na qual o(s) dirigente(s) desempenhava(m) diversas atividades se constitua em sério obstáculo para a manutenção da qualidade dos seus serviços frente à crescente demanda. Desse modo, estas organizações que historicamente focavam suas ações prioritariamente nas atividades-fim – atividades diretamente relacionadas à execução da missão –, são compelidas a valorizar as atividades-meio – atividades consideradas de suporte para a realização da missão, podendo-se citar, como exemplo, atividades administrativas e de mobilização de recursos –, passando a ter que responder ao desafio de aliar sonhos a técnicas, o cumprimento de sua missão a regras da administração moderna.

Uma das primeiras mudanças, na perspectiva do novo contexto que se apresenta, reside em conciliar ativismo e profissionalização, entendendo-os não como instâncias antagônicas, mas como etapas de um mesmo contínuo, a última qualificando a eficácia da primeira.

Outra exigência a compor esse processo de mudanças culturais está relacionada à definição de novos papéis e compromissos das instâncias diretivas institucionais frente às necessidades emergentes de planejar-se estrategicamente, comunicar o trabalho e os valores institucionais para a sociedade e captar

os recursos financeiros necessários à manutenção de suas atividades. (NASCIMENTO; MARINHO; SANTOS, 2001).

Segundo Armani (2001), o desenvolvimento institucional compreende os processos e iniciativas que visam a assegurar, de maneira sustentável, a realização da missão da organização, fortalecendo o seu posicionamento estratégico na sociedade. Nessa perspectiva, ele afirma ser necessária a adoção de medidas que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas, de promoção de processos de mudança social que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como busquem o aprimoramento gerencial e operacional da mesma.

Para Armani (2001), há basicamente dois enfoques quanto à questão do desenvolvimento institucional das OSCs. No primeiro, definido pelo autor como “enfoque gerencial”, são privilegiados os desafios de gestão e as condições de eficiência e eficácia, havendo, nesse caso, uma preocupação com a “profissionalização” da organização por intermédio de planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, *marketing*, gestão administrativo-financeira e capacitação técnica dos recursos humanos. No segundo, denominado “enfoque sistêmico”, por outro lado, estaria integrada a dimensão gerencial, articulada, porém, à dimensão sociopolítica da organização, sua base social, legitimidade, credibilidade, transparência, rede de interlocução e ação conjunta com OSCs e Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social.

Ainda para esse autor, alguns parâmetros podem ser utilizados como eixos de análise sobre o grau de desenvolvimento institucional e sustentabilidade dessas organizações: base social, legitimidade e relevância da missão; autonomia e credibilidade; sustentabilidade financeira; organização do trabalho e gestão

democrática eficiente; quadro de recursos humanos adequados; sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação participativos e eficientes; capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos; poder para influenciar processos sociais e políticas públicas; e capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Bailey (2000) é outro autor a tratar do desenvolvimento institucional de OSCs, que questiona a eficácia da utilização de regras de gerenciamento afirmando que essas só possuem algum valor quando há, de fato, crença na causa que a organização defende. A manutenção dessa crença na causa e nos princípios organizacionais seria, portanto, a tarefa mais árdua no desenvolvimento institucional. Para ele, o maior desafio no que diz respeito ao desenvolvimento institucional estaria relacionado a construir entusiasmo e consenso em torno das múltiplas mudanças e escolhas da vida organizacional, manejando-se as tensões permanentes entre os “imperativos institucionais” e as “exigências da missão” (BAILEY, 2000).

A missão organizacional aparece, portanto, como de fundamental importância, quando abordamos qualquer aspecto referente à vida da organização, incluindo-se aí o desenvolvimento institucional e a questão da sustentabilidade. É a missão de cada organização o elemento que move e justifica a sua existência e é para executar o cumprimento dessa missão que elas existem e em nome da qual se desenvolvem e conquistam parceiros.

É inevitável, para uma OSC, estar em processo permanente de atualização e qualificação de sua missão e de seu projeto político, das bases de sua legitimidade, de sua capacidade de gestão estratégica, da adequação de sua estratégia de intervenção e metodologia, de sua habilidade e força para influenciar o processo das políticas públicas, de seus mecanismos de governança institucional, de sua disposição e preparo para gerar conhecimentos socialmente úteis e da administração de pessoas

e recursos. (ARMANI, 2002). Todos esses aspectos estão diretamente relacionados ao desenvolvimento institucional e este, conforme afirma Armani, é condição *sine qua non* da sustentabilidade:

Talvez uma das principais mudanças seja a recém-descoberta percepção de que já não é mais possível concentrar quase toda a energia institucional na realização do seu projeto social e político, sendo necessário tratar as questões do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade como estratégicas. (2002, p. 2).

Podemos perceber a intrínseca relação entre o projeto político da organização, a necessidade constante e crescente do seu desenvolvimento institucional e a busca da sustentabilidade. Não é mais possível, para as OSCs, concentrar esforços em um único foco. Do mesmo modo, a legitimidade organizacional e a credibilidade perante os seus diferentes públicos precisam ser constantemente fortalecidas.

Por outro lado, conforme nos alertam Bailey (2000) e Armani (2002), é preciso que as organizações percebam que a adaptação a parâmetros de financiamento, sem que esses possam ser questionados, não é um caminho para a sustentabilidade. Da mesma forma, a sustentabilidade não é alcançada apenas a partir da qualificação técnico-gerencial. “Alimenta-se assim um mito – o da sustentabilidade como produto do esforço técnico-gerencial de organizações determinadas. Isto equivaleria a dizer que elas são as únicas responsáveis por sua sustentabilidade” (ARMANI, 2002, p. 3).

Esse é um dos mitos que precisam ser desconstruídos no processo de reconstrução de um novo conceito de sustentabilidade das OSCs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao transitarmos pelo arcabouço teórico que permeia o fenômeno da sustentabilidade no âmbito das OSCs, buscamos apresentar as

construções contemporâneas do conceito de sustentabilidade dessas organizações. Com base na revisão de literatura aqui empreendida visitamos conceitos e fundamentos acerca das construções contemporâneas do conceito de sustentabilidade e de seus temas transversais e correlatos.

No desenvolvimento sustentável, encontramos o marco histórico que se mostrou o grande propulsor da discussão relativa à temática. Buscamos, então, ampliar a discussão acerca da sustentabilidade, entendendo-a, não somente como uma questão relativa à preservação dos bens naturais, mas, também, como relativa ao universo das ciências sociais aplicadas.

Para tentarmos entender a sustentabilidade das OSCs transitamos pela Teoria das Organizações e pelas construções teóricas do conceito de sustentabilidade, chegando ao desenvolvimento institucional, tido como condição para a sustentabilidade organizacional.

Nesse trajeto, percebemos a multidimensionalidade e complexidade do fenômeno que envolve recursos financeiros, mas, sobretudo, engajamento político, uma missão bem definida, condução ética, diálogo com os vários setores da sociedade, efetivação de parcerias, produção e socialização de conhecimento, afetividade e respeito nas relações interpessoais, bem como coragem para construir ações coletivas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino. **Glossário do terceiro setor**. Disponível em: <<http://www.setor3.com.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2005.

ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil. In: BRASIL. Ministério da

Saúde. **Aids e sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids/Secretaria de Políticas de Saúde, 2001.

ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade**: do que se trata, afinal? Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002. Mimeografado.

BAILEY, Michael. Levantamento de fundos no Brasil: principais implicações para as Organizações da Sociedade Civil e ONG internacionais. **Cadernos ABONG**, n. 27, São Paulo, p. 87-106, 2000. ONG: identidade e desafios atuais.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Subsídios para a elaboração da agenda 21 brasileira**. Brasília: Ibama, 2000.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor/USP, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FOWLER, Alan. **The virtuous spiral**: a guide to sustainability for NGOs in international development. USA: Earthscan Published, 2000.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Para um olhar ampliado da administração**: um campo do

conhecimento e de práticas diversas. Polígrafo do Programa “ONG Forte”, PDGS/EAUFBA, 2002. Mimeografado.

IÓRIO, Cecília. **Mobilização de recursos**: algumas idéias para o debate. 2004. Disponível em: <<http://www.lead.org.br/article/view/198/1/155>>. Acesso em: 4 out. 2004.

MAGALHÃES, Ósia Alexandrina Vasconcelos; MILANI, Carlos Roberto Sanchez; SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira; AGUIAR, Vicente Macedo de; ALVES, Daiane Gonçalves. (Re)Definindo a sustentabilidade no âmbito da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. In: ENANPAD, 2005, Salvador. **Anais do Enanpad**, Salvador, 2005.

MILANI, Carlos. **As organizações contemporâneas**: desconstruindo mitos e reconstruindo conceitos. Salvador: Nepol, 2005. Mimeografado.

MILANI, Carlos. Instrumentos de política ambiental. **Novos cadernos do NAEA**, v. 1, n. 1, p. 79-109, jun. 1999.

MILANI, Carlos. O meio ambiente e a regulação da ordem mundial. **Contexto internacional**, v. 20, n. 2, p. 303-347, jul./dez. 1998.

NASCIMENTO, Evando. Jacques sem fatalismos: entrevista com Derrida. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 15 ago. 2004. Caderno Mais!, p. 10-11.

NASCIMENTO, Evando; DERRIDA, J. “A solidariedade dos seres vivos”: entrevista com Jacques Derrida. **Folha de S. Paulo**, 27 maio 2001. Suplemento Mais!, p. 12-16. Disponível em: <<http://www.rubedo.psc.br/Entrevis/solivivo.htm>>. Acesso em:

NASCIMENTO, Harley Henriques do; MARINHO, Márcia Cristina Graça; SANTOS, Tacilla C. S.

Siqueira. A construção da sustentabilidade financeira das ONG no Brasil: desafios e premissas. In: BRASIL. Ministério da Saúde. **Aids e sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade**: uma visão humanista. 2004. Disponível em: <<http://www.lead.org.br/article/articleview/134/1/97/>>. Acesso em: 20 ago. 2004.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade revisitada**. 2001. Disponível em: <<http://www.lead.org.br/article/articleview/186/1/97/>>. Acesso em: 20 ago. 2004.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SARAIVA, F. R. dos Santos. **Novíssimo Dicionário Latino-Português**. 10 ed. Rio de Janeiro/Belo Horizonte: Livraria Garnier, 1993.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. Os cinco campos de atuação e desenvolvimento do gestor social. In: SENAC– SP. **Guia de gestão**: para quem dirige entidades sociais. São Paulo: SENAC-SP/Fundação ABRINQ, 2002.

VALARELLI, Leandro Lamas. **Uma noção ampliada de captação de recursos**. 1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec_caprectxtpag0.cfm>. Acesso em: 22 jan. 2005.

