

# APROVEITANDO O MOMENTO<sup>1</sup>

**Shannon N. Green**

- *Examinando modelos operacionais sustentáveis para a sociedade civil* •

## RESUMO

*No mundo todo, a sociedade civil se encontra em uma encruzilhada. Por um lado, é pressionada por dúvidas quanto à sua relevância, legitimidade e responsabilidade por governos e seus beneficiários. As organizações da sociedade civil (OSCs) são constantemente impelidas a demonstrar sua conexão com as comunidades locais e quão valiosas são para elas. Por outro lado, a sociedade civil vem tendo que se adaptar a um ambiente legal e operacional em rápida deterioração, já que inúmeros governos buscam estratégias regulatórias, administrativas e extrajudiciais para impedir seu trabalho. Os atores não estatais também representam uma ameaça para o setor, atacando defensores de direitos humanos, blogueiros e jornalistas, ambientalistas e sindicalistas como nunca antes. Simultaneamente, as OSCs estão encontrando obstáculos importantes aos seus fluxos de receita devido à mudança de prioridades dos doadores e restrições governamentais sobre financiamento internacional e seu modelo comercial a partir de formas emergentes de ativismo cívico.*

*Neste momento crucial, as OSCs têm como opção se adaptar ou desistir esperando que a maré da mudança atinja o pico e se dissipe. Para as organizações que pretendem sobreviver, há uma necessidade urgente de encontrar modelos e abordagens alternativas - mesmo quando lutam pelo seu direito de existir e receber financiamento. A crise enfrentada pela sociedade civil estimula doadores e ela própria a reexaminarem as abordagens tradicionais e repensarem o formato ideal para modelos operacionais saudáveis e mais sustentáveis. Este artigo busca contribuir com essa conversa, avaliando os pontos fortes e fracos de várias formas organizacionais sobre a sustentabilidade e resiliência da sociedade civil.*

## PALAVRAS-CHAVE

Sociedade civil | Inovação | Adaptação | Modelos de negócios

## 1 • Em defesa da adaptação e da inovação

Em todo o mundo, as organizações da sociedade civil (OSC) estão sob ataque, enquanto governos e atores não estatais erguem inúmeras barreiras para impedir que realizem seu trabalho. Para os grupos que pretendem sobreviver, agir como de costume não bastará. A crise enfrentada pela sociedade civil cria uma necessidade urgente para as OSCs e seus parceiros no sentido de encontrarem modelos e abordagens alternativos, enquanto lutam pelo seu direito de operarem livremente e de forma independente.

Durante as últimas três décadas, a sociedade civil tem proliferado em todo o mundo. A expansão dos direitos humanos e a livre circulação de capital global originaram um novo universo de OSCs trabalhando em diversos setores.<sup>2</sup> Essas organizações ofereceram novas oportunidades de influenciar as mudanças sociais em nível de base e preencher lacunas na prestação de serviços – e, como resultado, os doadores investiram fortemente nelas.<sup>3</sup> Durante esse período de crescimento rápido, a maioria das organizações adotou um modelo de negócios tradicional em que recebiam recursos de doadores para implementar projetos, entregar serviços, realizar pesquisas ou executar campanhas de *advocacy*.<sup>4</sup>

Embora este modelo de financiamento tenha servido bem à sociedade civil por 30 anos, atualmente ele tem se provado frágil quando confrontado com o espaço em fechamento ao seu redor. Cada vez mais, as OSCs profissionais competem com novas e emergentes formas de ativismo cívico. As organizações de *advocacy* são muitas vezes marginalizadas dos movimentos sociais, que se mostraram mais aptos a mobilizar grandes setores da sociedade em ambientes altamente fluidos.

Além disso, o modelo de negócios orientado por concessões foi criticado pela criação de legiões de OSCs, baseadas no capital e mais conectadas aos seus doadores do que às populações a que servem. Não há dúvida quanto às heroicas contribuições feitas pelas OSCs no sentido de expandir os direitos humanos e responsabilizar governos, organizações internacionais e corporações transnacionais pela adesão a essas normas. No entanto, a confiança da sociedade civil em doadores estrangeiros e a falta de responsabilidade para os beneficiários tornaram o setor suscetível aos ataques egoístas dos governos e de extremistas.<sup>5</sup> Esses atores afirmam que as OSCs são atores malignos que atendem aos interesses estrangeiros, em detrimento do desenvolvimento econômico ou da segurança em seu próprio país. Outro problema surge quando as prioridades da política externa dos financiadores mudam, deixando seus parceiros em situação vulnerável.

Por todas essas razões, estudiosos e profissionais começaram a explorar modelos operacionais alternativos para reduzir a dependência das OSCs de doadores estrangeiros e enfrentar a tempestade em meio ao espaço em fechamento da sociedade civil.<sup>6</sup> Este artigo procura contribuir com esse debate avaliando os atributos de diferentes modelos de negócios da OSCs e sua relação com a sustentabilidade e a resiliência. Para isso, a autora usará uma definição holística que analisa a capacidade das organizações de “responder continuamente

às variações das políticas públicas nacionais e internacionais, déficits de governança e políticas legais e regulatórias através de estratégias coerentes e deliberadas de mobilização e uso efetivo de recursos diversificados, fortalecendo operações e liderança, promovendo transparência e responsabilidade e promovendo a escalabilidade e a replicabilidade de iniciativas e intervenções”.<sup>7</sup>

## 2 • Organizações associativas

As organizações associativas (OA) têm traços inerentes que promovem a adesão local, reforçam sua capacidade de se adaptar às circunstâncias em transição, contribuem para mudanças transformadoras e influenciam a política do governo.<sup>8</sup> Assim, elas estão bem posicionadas para resistir à crise atual de fechamento do espaço da sociedade civil.

A chave para a legitimidade e a sustentabilidade das OAs é a adesão da sua base de associados. As OAs se formam em torno dos interesses, das necessidades e prioridades comuns aos seus associados e procuram usar o tamanho, a diversidade e a influência de sua base de membros para promover objetivos de política compartilhada. Porque elas são responsáveis tanto internamente (pelo fato de os líderes serem eleitos ou designados), quanto externamente (uma vez que os líderes representam aqueles que os elegeram), as OAs podem responder mais facilmente às necessidades e aspirações de seus membros.<sup>9</sup> Essa flexibilidade é essencial em ambientes fechados, em fechamento ou de mudança. Nesses contextos, os governos não podem aplicar as mesmas táticas usadas contra as OSCs formalizadas, como cortar o financiamento estrangeiro, ameaçar seu descredenciamento ou expor a organização a uma auditoria longa e politizada.

Devido aos benefícios deste modelo, ativistas desde o Brasil ao Egito, da Índia ao Quênia estão adotando formas de associação e ativismo mais soltas, mais orgânicas e menos hierárquicas.<sup>10</sup> Essas abordagens incluem atividades on-line e off-line, como campanhas digitais em larga escala em prol da justiça social no Brasil, grupos fechados no Facebook de mulheres que se apoiam mutuamente para que possam levar uma vida mais independente no Egito, protestos estudantis na Índia e a formação de novos grupos guarda-chuva envolvendo grupos religiosos, sindicatos e organismos acadêmicos no Quênia.<sup>11</sup>

Essa abordagem tem riscos. Os governos estão cada vez mais alarmados com as perspectivas de mobilização em massa e estão recorrendo a medidas draconianas para restringi-la. Particularmente em configurações em que o espaço está fechado ou em fechamento, mesmo as OAs são constrangidas em sua capacidade de pressionar abertamente por mudança transformacional.

Apesar desses desafios, o desenvolvimento de grupos de base para a sociedade civil e a mobilização do público são essenciais para proteger as organizações individuais e para defender os valores democráticos de forma mais ampla. As OAs, incluindo os movimentos

sociais, fornecem vias importantes para recuperar os direitos de associação, montagem e expressão e para construir sociedades mais inclusivas.

### 3 • Organizações financiadas pela comunidade

As barreiras ao financiamento estrangeiro, a diminuição de doações para os direitos humanos e as desvantagens de se confiar em doadores estrangeiros levaram muitas OSCs a explorarem fluxos de receita doméstica. Essa análise necessita ser revisada há muito tempo. Além de fornecer segurança financeira, o financiamento local pode aumentar a sustentabilidade das OSCs através da construção de grupos de base, conscientização e apoio para seu trabalho.

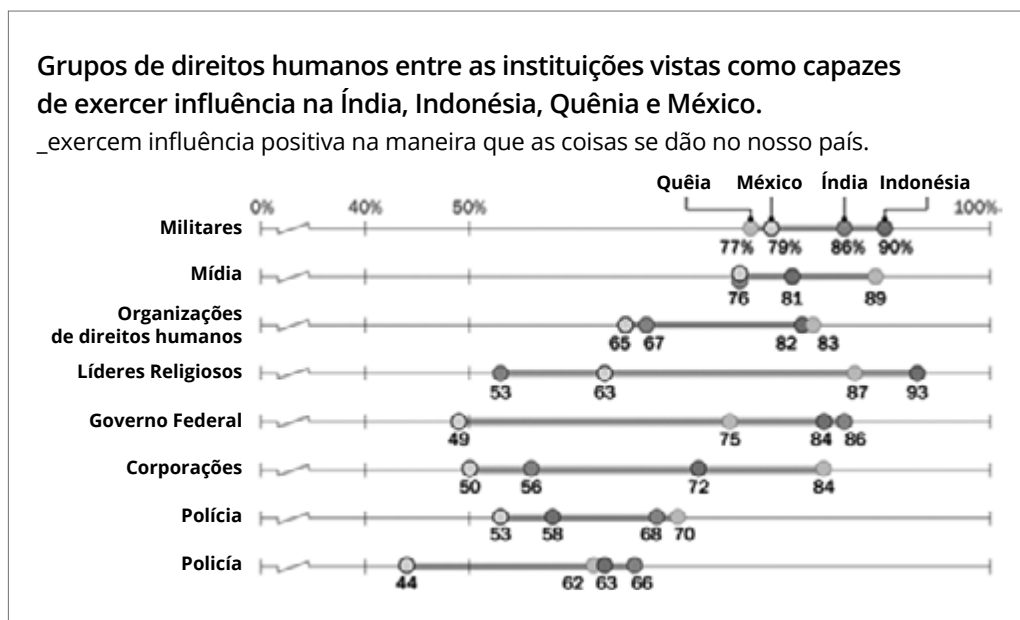
O financiamento local – alternativamente referido como filantropia doméstica, filantropia comunitária ou captação de recursos domésticos - assume muitas formas diferentes. Em alguns ambientes, uma crescente família de organizações comunitárias de filantropia, incluindo as fundações comunitárias, agrupa e distribui recursos locais para a concessão de doações, enquanto em outros, as OSCs atuam sozinhas para aumentar as doações individuais de cidadãos comuns. No entanto, subjacente à diversidade dessas abordagens estão três elementos compartilhados: desenvolvimento de ativos locais, fortalecimento das capacidades locais e construção da confiança local.<sup>12</sup>

Com a expansão da classe média em países desenvolvidos e em desenvolvimento, existe um conjunto mais amplo de recursos domésticos acessível às OSCs. Setores filantrópicos locais estão surgindo em diversas partes do mundo tradicionalmente consideradas países puramente “receptores de ajuda”, como a Sérvia e a África do Sul.<sup>13</sup> Essa evolução provocou um movimento em prol do desenvolvimento da filantropia doméstica, tanto como uma estratégia para mudar a concessão de doações mais perto da base, mas também como forma de encorajar a doação local.

Um indicador notável dessa mentalidade é a expansão das fundações comunitárias. Trata-se de instituições de caridade públicas que visam resolver desafios de menor porte dentro de uma área geográfica local definida, agrupar contribuições financeiras de indivíduos, famílias, empresas e doadores tradicionais para apoiar organizações sem fins lucrativos efetivas em suas comunidades.<sup>14</sup> Ao longo da última década, o número de fundações comunitárias cresceu para 1.500 em mais de 50 países.<sup>15</sup> Embora cada fundação possa parecer diferente dependendo do contexto local onde está inserida, o que unifica este modelo é a crença central de que o desenvolvimento será mais forte e duradouro quando os próprios membros da comunidade focarem e investirem seus próprios recursos em soluções.

Outra abordagem é a geração de receita com pequenas doações individuais. Várias pesquisas transnacionais mostraram que há potencial para as OSCs explorarem o amplo apoio público e a confiança nas organizações locais de direitos humanos.<sup>16</sup> Em uma pesquisa realizada pelo Pew Research Center, a maioria dos cidadãos na Índia, Indonésia, Quênia e México afirmou que as organizações de direitos humanos exercem um grau de influência “muito bom” ou

“razoavelmente bom” sobre o que está acontecendo no país.<sup>17</sup> Esse sentimento posiciona as organizações de direitos humanos abaixo dos líderes militares e religiosos, mas acima ou em mesmo nível que as corporações e a polícia. Experimentos de pesquisa conduzidos por James Ron, José Kaire e David Crow também provam que “muitas pessoas estão, de fato, dispostas, quando solicitadas da maneira correta, a fazer pequenas doações” para organizações de direitos humanos.<sup>18</sup> Essas descobertas indicam que existe um potencial inexplorado para que as OSCs substituam ou complementem seu financiamento com contribuições de doadores individuais.



Fonte, Pesquisa Spring 2017 Global Attitudes. Q98a-h

Centro Pew de Pesquisas

Apesar desses sinais promissores, é improvável que o financiamento local substitua totalmente o financiamento estrangeiro. Um financiamento substancial, principalmente de fontes do Norte, continua sendo necessário para realizar grande parte do trabalho da sociedade civil.<sup>19</sup> O Fundo Árabe de Direitos Humanos, por exemplo, foi criado com a intenção de promover o trabalho local de doação para direitos. Mais de uma década depois, o financiamento externo continua a ser a principal fonte de apoio ao fundo e às fundações comunitárias como essa.<sup>20</sup>

Existem outras restrições à aplicação deste modelo em toda a parte. Os cidadãos podem temer retaliação dos governos repressivos por terem feito contribuições para as OSCs, ou restrições legais para a captação de recursos locais podem tornar essa estratégia inviável. Em Marrocos e Omã, por exemplo, a solicitação de financiamento é ilegal e pode levar a acusações de terrorismo. Além disso, nesses ambientes, os indivíduos ricos voluntariamente evitam vínculos com as OSCs, seja “por conta da relação mutuamente benéfica entre eles e a ditadura, ou por medo de repercussões contra seus interesses econômicos”.<sup>21</sup> As

organizações que desejam atrair financiamento de elites locais podem ter que se curvar às suas prioridades e preferências, o que acaba por oferecer a estas ainda menos autonomia do que se recebessem financiamento de um doador estrangeiro distante.

As OSCs – especialmente as que trabalham em questões sensíveis como os direitos humanos – terão dificuldade em superar as barreiras estruturais e legais nessas configurações altamente repressivas. No entanto, em geral, o rápido crescimento da filantropia comunitária e o apoio público permanente para ideias e organizações de direitos humanos mostram que nem se começou a contabilizar o potencial de captação local de recursos.

#### 4 • Organizações orientadas para o mercado

Dado os desafios relacionados ao financiamento e a sustentabilidade e o desejo de acabar com a dependência de doadores, algumas organizações estão experimentando modelos autossustentados com base em uma mentalidade e uma abordagem típicas do setor privado. O atributo essencial dessas organizações orientadas para o mercado é que elas geram a totalidade ou parte dos recursos que precisam para operar e contribuem para mudanças sociais a partir de suas próprias atividades.<sup>22</sup>

Existem diferentes modelos de organizações orientadas para o mercado, incluindo aquelas que são configuradas como empreendimentos comerciais, mas promovem o bem social (ou seja, empresas sociais), aquelas registradas como organizações sem fins lucrativos, mas que têm atividades geradoras de renda, e tantas outras. As empresas sociais cresceram em número e escala como resposta às necessidades básicas insatisfeitas ou problemas sociais que as estratégias do setor público ou da sociedade civil não conseguiram resolver. Esses empreendimentos buscam aplicar conceitos de negócios – análise de mercado, planejamento de negócios, levantamento de capital, aumento de escala e retorno sobre o investimento – para desafios sociais complexos.

Um dos exemplos mais conhecidos do modelo de investimento – Grameen Bank – fornece microcrédito aos mais pobres dos pobres para que iniciem seus próprios pequenos empreendimentos geradores de renda, sem exigência de garantia. Com um desembolso total de US\$ 18 bilhões em empréstimos para 9 milhões de mutuários e uma taxa de reembolso de 95%, a Grameen pode usar os juros dos empréstimos para continuar investindo em ações que tiram pessoas da miséria.

As OSCs pioneiras também estão criando braços de negócios ou oferecendo serviços baseados no pagamento de taxas para subsidiar ou substituir outros fluxos de receita. As atividades comerciais podem ser separadas ou integradas nas OSCs. Por exemplo, as lojas da Oxfam geram receitas que são então canalizadas para os esforços de erradicação da pobreza empreendidos pela organização. Outras OSCs focam seus conhecimentos – em questões jurídicas, desenvolvimento e gerenciamento organizacional, monitoramento e avaliação,

design e implementação de pesquisas, campanhas de mídia social, etc. – no oferecimento de serviços visando lucro a agências governamentais, corporações e organizações não governamentais para subsidiar sua atividade sem fins lucrativos.

Por último, as organizações comissionadas obtêm taxas nominais para vincular os doadores ou prestadores de serviços aos beneficiários. A World Vision usou esse modelo por muito tempo – pedindo aos doadores que patrocinassem uma criança através da doação de um montante fixo todos os meses – para apoiar seus esforços de redução da pobreza.<sup>23</sup> As doações são agrupadas às de outros patrocinadores e financiam programas que beneficiam a criança patrocinada e sua comunidade. Em troca, os doadores conseguem construir um relacionamento com a criança que patrocinam e com a comunidade em geral. A GlobalGiving assumiu essa abordagem no século XXI, usando uma plataforma on-line para conectar diretamente os doadores às organizações locais avaliadas em 165 países.<sup>24</sup> Por uma taxa de 15 por cento em doações, a GlobalGiving sustenta suas operações e ajuda a crescer a filantropia em todo o mundo.

Estes modelos possuem vários atributos que os tornam mais resistentes nesse espaço em fechamento. Porque o total ou uma parte de sua receita é gerada a partir de clientes para quem eles fornecem um produto ou serviço desejado. É muito mais difícil pôr em risco esta fonte de financiamento do que é para os governos cortarem os subsídios estrangeiros. As organizações orientadas para o mercado também são menos vulneráveis às flutuações da política externa e às preferências dos doadores. Por não dependerem primordialmente do suporte externo, elas não estão sujeitas aos caprichos das mudanças de administrações.

Apesar desses pontos fortes, um modelo orientado para o mercado não funciona para todas as organizações em todos os ambientes. As organizações de direitos humanos e de justiça social têm missões e conhecimentos que nem sempre se prestam a produtos comercializáveis ou a serviços geradores de receita. Além disso, esse modelo não ajuda as organizações a cultivarem confiança e apoio doméstico. As organizações orientadas para o mercado não têm incentivos para criarem bases de apoio amplas, pois o modelo depende de terem clientes e não parceiros ou defensores. Sem um grupo forte e expressivo para o seu trabalho, é improvável que a sociedade civil seja capaz de resistir ao dilúvio de restrições e às repressões governamentais nesta era de espaços fechados e em fechamento.

Os governos encontrarão uma maneira de encerrar as atividades de que não gostam, independentemente do tipo de organização que as patrocinam. Registrar-se e operar como uma empresa comercial não oferece proteção total contra interferência e intimidação governamentais. As organizações egípcias tentaram evitar restrições à sociedade civil durante a era de Mubarak registrando-se como empresas civis sob o direito comercial. Durante algum tempo, isso permitiu que essas organizações evitassem as exigências de relatórios rigorosos às quais as OSCs tradicionais estavam sujeitas. No entanto, o governo de Sisi buscou fechar esta lacuna e exigiu que todas as organizações de benefícios públicos se inscrevessem como ONGs ou correriam o risco de serem fechadas ou perseguidas.<sup>25</sup>

Os modelos orientados para o mercado também não são veículos comprovados para provocar mudanças sociais significativas. Eles podem efetivamente lidar com lacunas no serviço, mas sua capacidade de transformar o ambiente legal, regulamentar e propício para a sociedade civil não está clara. Essas abordagens, por sua própria natureza, podem não estar equipadas para enfrentar problemas sociais profundos como a desigualdade, a discriminação e a injustiça abordadas pelas OSCs.

## 5 • Conclusão

Como este artigo ilustra, existem diferentes modelos disponíveis para serem testados pelas OSCs com o objetivo de construir resiliência à repressão do governo e posicionar o setor para o futuro. As OAs têm características intrínsecas que lhes permitem se adaptarem às circunstâncias em transição, continuarem gerando receita e sobreviverem mesmo quando as prioridades dos doadores estrangeiros mudam e o ambiente legal e regulatório se deteriora. Com uma base de apoio ampla e comprometida, as OAs podem influenciar a política e se envolver em ações coletivas para manter o espaço civil aberto. Do mesmo modo, as organizações financiadas pela comunidade têm maior legitimidade e habilidade para promover reformas estruturais, tendo em vista seu enraizamento mais profundo na comunidade. As pesquisas e a opinião pública demonstram o potencial não realizado para as OSCs solicitarem doações da população, compensando assim a perda de receita de doadores estrangeiros. Finalmente, as OSCs poderiam olhar para o mercado em busca de respostas ao desafio posto pelo espaço em fechamento. As abordagens orientadas para o mercado oferecem oportunidades para diversificar as receitas, aproveitar novas fontes de financiamento, pensar estrategicamente sobre a demanda da sociedade civil por serviços e produtos e demonstrar impacto com medidas quantificáveis. Esses traços são benéficos e melhoram a sustentabilidade e a resiliência da sociedade civil.

Apesar dessas vantagens, cada modelo possui limitações e desvantagens. Não existe um modelo organizacional ideal que permita à sociedade civil persistir em um espaço fechado, em fechamento ou em transição – e em muitos casos, as organizações continuarão a exigir suporte externo. Para resistir aos ataques restritivos e sobreviver a um período de interrupção significativa, a sociedade civil e seus financiadores terão que experimentar diferentes modelos e escolher os atributos mais relevantes para suas circunstâncias particulares.

Estamos vivendo um período perigoso para a sociedade civil. No entanto, se as OSCs e os seus parceiros estiverem dispostos a assumir riscos e a realizar prognósticos, a repressão à sociedade civil em nível global poderá gerar as inovações e renovações tão necessárias para o setor.



## NOTAS

1 • Este ensaio foi adaptado de um relatório mais longo escrito por Shannon N. Green, chamado “Sociedade civil em uma encruzilhada”. CSIS, 12 de outubro de 2017, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://www.csis.org/analysis/civil-society-crossroads>. A pesquisa para este trabalho foi conduzida sob os auspícios do Consórcio Internacional sobre o fechamento do espaço civil (iCon), uma coalizão de especialistas e acadêmicos do mundo todo que está desenvolvendo recomendações concretas e baseadas em evidências sobre a melhor maneira de abordar e enfrentar o fechamento do espaço em torno da sociedade civil.

2 • Edwin Rekosh, “Rethinking the Human Rights Business Model: New and Innovative Strategies for Local Impact.” CSIS, 14 de junho de 2017, acesso em 20 de novembro de 2017, [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/170630\\_Rekosh\\_HumanRightsBusinessModel\\_Web.pdf?NPh2vHwQCZCf2579BsSo41O0LqEsRUH3](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/170630_Rekosh_HumanRightsBusinessModel_Web.pdf?NPh2vHwQCZCf2579BsSo41O0LqEsRUH3).

3 • Edwin Rekosh, “To Preserve Human Rights, Organizational Models Must Change.” OpenDemocracy, 28 de novembro de 2016, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/edwin-rekosh/to-preserve-human-rights-organizational-models-must-change>.

4 • Edwin Rekosh, “Rethinking the Human Rights Business Model”.

5 • Shannon N. Green, “Violent Groups Aggravate Government Crackdowns on Civil Society.” Open Democracy, 25 de abril de 2016, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/shannon-n-green/violent-groups-aggravate-government-crackdowns-on-civil-society>.

6 • O foco desta análise são os modelos utilizados e relevantes para as OSCs locais trabalhando com “justiça social” – operando no domínio dos direitos humanos, do desenvolvimento, da justiça ambiental

ou da anticorrupção e da transparência. Este artigo não considerará as organizações não governamentais organizadas pelo governo (GONGOs), organizações internacionais não governamentais (OINGs), incluindo aquelas com capítulos locais ou organizações que operam exclusivamente no ciberespaço.

7 • Charles Kojo VanDyck, “Concept and Definition of Civil Society Sustainability.” CSIS, 30 de junho de 2017, acesso 20 de novembro de 2017, <https://www.csis.org/analysis/concept-and-definition-civil-society-sustainability>.

8 • Para este artigo, os OAs consideram tanto as organizações com base em pagamento de taxas quanto aquelas que não envolvem o pagamento de taxas. Elas envolvem formas mais tradicionais da sociedade civil, como sindicatos, associações profissionais, etc., bem como movimentos sociais.

9 • Nicola Banks, David Hulme, and Michael Edwards, “NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?,” *World Development* 66 (February, 2015): 707-718, acesso em 20 de novembro de 2017, [http://ac.els-cdn.com/S0305750X14002939/1-s2.0-S0305750X14002939-main.pdf?\\_tid=77f2451c-8f25-11e7-9c92-00000aacb35f&acdnat=1504277854\\_4a0174e79f9017c1032fcb696097ff3e](http://ac.els-cdn.com/S0305750X14002939/1-s2.0-S0305750X14002939-main.pdf?_tid=77f2451c-8f25-11e7-9c92-00000aacb35f&acdnat=1504277854_4a0174e79f9017c1032fcb696097ff3e).

10 • Richard Youngs, “Global Civic Activism in Flux.” Carnegie Endowment for International Peace, 17 de março de 2017, acesso em 20 de novembro de 2017, <http://carnegieeurope.eu/2017/03/17/global-civic-activism-in-flux-pub-68301>.

11 • *Ibid.*

12 • Mona Younis, “Community Philanthropy: A Way Forward for Human Rights?” Global Fund for Community Foundations, fevereiro de 2017, acesso em 20 de novembro de 2017 <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/community-philanthropy-a-way-forward-for-human-rights.html>.

13 • Jenny Hodgson, “Local Funding Is Not Just an Option Anymore - It’s an Imperative.”

OpenDemocracy, 10 de maio de 2016, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/jenny-hodgson/local-funding-is-not-just-option-anymore-it-s-imperative>.

14 • “Community Foundations,” Council on Foundations, 2017, acesso 20 de novembro de 2017, <https://www.cof.org/foundation-type/community-foundations-taxonomy>.

15 • “Who We Are - The distinctive features of the Fund,” Global Fund for Community Foundations, 23 de fevereiro de 2011, acesso em 20 de novembro de 2017, <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/distinctive-features/>.

16 • James Ron, Archana Pandya, e David Crow, “Can Human Rights Organizations in the Global South Attract More Domestic Funding?,” *Journal of Human Rights Practice* 8 (2016): 393-405, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://jamesron.com/wp-content/uploads/2014/09/Ron-Pandya-Crow-2016-Can-Human-Rights-Organizations-in-the-Global-South-Attract-More-Domestic-Funding.pdf>.

17 • Richard Wike e Caldwell Bishop, “Public Attitudes Towards Human Rights Organizations: The Case of India, Indonesia, Kenya and Mexico.” Pew Research Center, 3 de outubro de 2017, acesso em 20 de novembro de 2017, <http://www.pewglobal.org/2017/10/03/attitudes-toward-human-rights-organizations-india-indonesia-kenya-mexico/>.

18 • James Ron, José Kaire, e David Crow, “Ordinary People Will Pay for Rights. We Asked Them.” OpenGlobalRights, 15 de fevereiro de 2017, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://www.openglobalrights.org/ordinary-people-will-pay-for-rights-we-asked-them/>.

19 • Younis, “Community Philanthropy: A Way Forward for Human Rights?”

20 • *Ibid.*

21 • Hussein Baoumi, “Local Funding Is Not Always the Answer.” OpenDemocracy, 27 de junho de 2016, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/hussein-baoumi/local-funding-is-not-always-answer>.

22 • Burkhard Gnari, *The Hedgehog and the Beetle: Disruption and Innovation in the Civil Society Sector* (International Civil Society Centre: Berlin, 2015): 1-256.

23 • “Sponsor a Child With World Vision,” World Vision, 2017, acesso em 20 de novembro de 2017, <https://www.worldvision.org/sponsor-a-child>.

24 • “How It Works,” GlobalGiving, 2017, acesso em 20 de novembro, 2017, <https://www.globalgiving.org/aboutus/how-it-works/>.

25 • Saskia Brechenmacher, “Civil Society under Assault.” Carnegie Endowment for International Peace 18 de maio de 2017, acesso em 20 de novembro de 2017, <http://carnegieendowment.org/2017/05/18/institutionalized-repression-in-egypt-pub-69959>.

**SHANNON N. GREEN** - *Estados Unidos*

Shannon N. Green é diretora e membro sênior da Iniciativa de Direitos Humanos no Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais (CSIS pela sigla em inglês). Antes de ingressar no CSIS, Green foi diretora sênior de engajamento global na equipe do Conselho de Segurança Nacional, no qual, entre outras iniciativas, liderou a agenda do presidente Obama com a sociedade civil e iniciativas de líderes jovens na África Subsaariana, no Sudeste Asiático e no hemisfério ocidental. De 2004 a 2013, Green ocupou diferentes cargos na Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID pela sigla em inglês). Antes de se juntar ao governo, ela trabalhou no Centro Internacional Woodrow Wilson para Estudantes no Projeto Mudança Ambiental e Segurança e para organizações não governamentais de combate ao HIV/AIDS na África Subsaariana. Green recebeu seu bacharelado em Ciência Política e História da Universidade da Geórgia e seu mestrado em paz internacional e resolução de conflitos da Universidade Americana

contato: [SGreen@csis.org](mailto:SGreen@csis.org)

Recebido em setembro de 2017.

Original em inglês. Traduzido por Adriana Guimarães.



“Este artigo é publicado sob a licença de Creative Commons Noncommercial Attribution-NoDerivatives 4.0 International License”