

**UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Francielle Molon da Silva

**Terceiro Setor e O Desafio da Sustentabilidade:
aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais**

**Porto Alegre
2008**

Francielle Molon da Silva

**Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade:
aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rosinha Machado Carrion

Porto Alegre

2008

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha família (minha mãe Maria, meu pai Wilso e meu irmão Fabiano) por todo o suporte emocional durante a elaboração desta dissertação. Eles souberam me ouvir e estar presentes sempre, mesmo que distantes fisicamente.

Ao Rafael, por compreender a dedicação que me foi exigida nesse período e por me dar suporte nos momentos mais difíceis e vibrar com as minhas conquistas.

A minha tia Susana, que me ajudou a compreender certos conceitos e enfrentar alguns obstáculos.

Agradeço a minha orientadora, professora Dra. Rosinha Carrion, pelos momentos de aprendizado, apoio e principalmente pelas correções e *feedbacks* que, por vezes, eram difíceis, porém contribuíram para o meu crescimento pessoal.

A todos os professores, que foram grandes incentivadores nas disciplinas de Mestrado: Neusa Cavedon, Ângela Garay, Elaine Di Diego Antunes, Rosinha Carrion, Carmem Grisci e João Luiz Becker.

Aos meus colegas do NIPETS (Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor), com os quais foi possível compartilhar momentos de aprendizado, crescimento e amizade, destacando o apoio recebido do Pedro Costa.

A todos os meus colegas do PPGA durante esses dois anos de convivência, principalmente aos meus colegas de área que muito mais do simples encontros nas disciplinas, tornaram-se meus grandes amigos, por tudo que passamos juntos e pela certeza de que agora, no final “valeu a pena”! Gostaria de agradecer em especial ao meu amigo, colega, confidente e vizinho Leonardo Tonon, que soube me ouvir nos momentos difíceis e que esteve presente também nas alegrias. A grande amiga “mestre” Vanessa Manfredini que soube me apoiar, orientar e escutar diversas vezes. E às amigas Aline e Andréa, que também sempre estiveram dispostas a me ajudar, fazendo parte não apenas do meu círculo de amizade no PPGA, mas também na vida.

Aproveito para agradecer ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo auxílio financeiro e apoio durante a realização do Mestrado.

Sem esquecer, é claro, de Deus, que sempre me iluminou e abençoou nos diversos momentos da minha vida.

RESUMO

As organizações do Terceiro Setor vêm ampliando sua presença e participação na área social. Porém, o agravamento dos problemas sociais; a disseminação das preocupações ambientais; a intensificação da concorrência por recursos, somados às ameaças à credibilidade, decorrentes da onda de denúncias de corrupção, entre outros fatores, estão a exigir dessas entidades um novo padrão de performance, remetendo ao tema de sua sustentabilidade. No presente trabalho compreende-se a sustentabilidade como sendo um fenômeno multidimensional, cujo foco de atenção não se restringe a fatores econômicos, financeiros e ambientais, ampliando-se para preocupações com a equipe de trabalho, com as contribuições sociais, com as questões de credibilidade, legitimidade e participação como importantes pilares para a sustentação das organizações. Com o intuito de contribuir para a compreensão desse desafio, realizou-se um estudo exploratório em uma organização não-governamental de Porto Alegre, que desde 1983 organiza trabalhadores urbanos e rurais, auxiliando na qualificação das suas lutas e na capacitação de lideranças e dirigentes. Os principais objetivos da pesquisa foram: investigar e conceituar o significado do termo sustentabilidade para os membros da organização; identificar quais ações estavam sendo desenvolvidas em prol da sustentabilidade organizacional; e caracterizar como as diferentes dimensões da sustentabilidade econômico-financeira, técnica, política e social eram abordadas pela instituição. Desse modo, foram utilizadas como técnicas de pesquisa observações, análise de documentos e entrevistas com os integrantes da equipe e pessoas próximas à organização, sendo os dados provenientes dessas técnicas analisados de acordo com a Análise de Conteúdo. As conclusões do estudo revelaram que a organização goza de certa credibilidade política, porém, é atravessada não apenas por problemas pontuais (tais como: indefinição de funções da equipe, falta de profissionalização e capacitação de alguns membros, ausência de clareza da missão), mas também por problemas financeiros, embora tenham sido implementadas iniciativas com vistas a sua consolidação financeira. Enfim, pode-se dizer que a organização em estudo apresenta algumas características positivas que merecem destaque, como a imagem reconhecida e a credibilidade de sua atuação social, mas ainda precisa estruturar-se mais em termos do quadro de pessoal, mobilização de recursos e divulgação e articulação de suas ações para enfrentar os desafios de sustentabilidade.

Palavras-Chave: Terceiro Setor, Organizações Sociais e Sustentabilidade.

ABSTRACT

Of Non-Profit Organizations are expanding their presence and participation in the social area. However, the worsening of social problems, the spread of environmental concerns and the intensification of competition for resources, added to threats to the credibility, arising from the wave of allegations of corruption, among other factors, is to require these entities, a new standard of performance, referring to the theme of their sustainability. In the present work is to understand sustainability as a multidimensional phenomenon, whose focus of attention is not restricted to economic factors, financial and environmental, extending itself to concerns with the team, working with social contributions, with the issues of credibility, legitimacy and participation as important pillars for support organisations. In order to contribute to the understanding of the challenge, held up an exploratory study with a non-governmental organization in Porto Alegre that since 1983 organizes workers urban and rural areas, assisting in the qualification of their struggles and the training of leaders and managers. The main objectives of the research were: investigate the meaning of the term sustainability for members of the organization, identify which shares were being developed in support of organizational sustainability, and characterize how the different dimensions of sustainable economic-financial, technical, political and social were addressed by the institution. Thus, were used as technical research observations, analysis of documents and interviews with the team members and persons close to the organization, where the data from these techniques were analyzed according to the Analysis of Content. The findings of the study revealed that the organization has some political credibility, but is crossed not only by occasional problems (such as: lack of functions of the team, lack of professionalism and training of some members, lack of clarity of mission), but also by financial problems, although they have been implemented initiatives with a view to its financial consolidation. Finally, we can say that the organisation under study presents some positive features that deserve emphasis recognized as the image and credibility of their social performance, but still needs to be more structured in terms of the framework plan, mobilization of resources and articulation and dissemination of their actions to meet the challenges of sustainability.

Keywords: Third Sector, Social Organizations and Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura de Trabalho.....	55
Figura 2 – Categorias de Análise.....	56
Figura 3 – Foto do CAMP.....	67
Quadro 1 – Síntese da Gestão Operacional.....	59
Quadro 2 – Síntese da Gestão Integrada.....	59
Quadro 3 – Síntese da Sustentabilidade.....	59
Quadro 4 - Síntese do Plano Trienal.....	61
Quadro 5 - Síntese do Sistema de Avaliações.....	64
Quadro 6 - Síntese da Equipe de Trabalho.....	69
Quadro 7 - Síntese da Mobilização de Recursos Financeiros.....	76
Quadro 8 - Síntese da Atuação (Missão).....	80
Quadro 9 - Síntese da Participação.....	81
Quadro 10 - Síntese da Credibilidade e Legitimidade.....	83
Quadro 11 – Síntese da Contribuição Social.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
AIDS	<i>Acquired Immune Deficiency Syndrome</i>
AMENCAR	Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente
APACO	Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense
AVESOL	Associação do Voluntariado e da Solidariedade
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
Cafod	<i>Catholic Fund for Overseas Development</i>
CAMP	Centro de Assessoria Profissional
CB	Cáritas Brasileira
CECA	Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente
CEAP	Centro de Articulação de Populações Marginalizadas
CEFURIA	Centro de Formação Urbano Rural Irmã Araújo
CEPO	Centro de Educação Popular
CETAP	Centro de Tecnologias Alternativas Populares
CIDADE	Centro de Assessoria e Estudo Urbanos
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DESER	Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômicos
FETRAF/SUL	Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da região Sul
FURG	Fundação Universidade do Rio Grande
GAPA-RS	Grupo de Apoio e Prevenção à Aids do Rio Grande do Sul
HIV	<i>Human Immuno Deficiency Virus</i>
ICCO	<i>Interchurch Organisation for Development Co-operation</i>
KZE/Misereor	<i>Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe</i>
MAB	Movimento dos Adolescentes Brasileiros
MMTR	Movimento das Mulheres Camponesas
MNLM	Movimento Nacional pela Luta por Moradia
MPA	Movimento dos Pequenos agricultores
MST	Movimento dos trabalhadores Rurais Sem Terra

MTD	Movimento dos Trabalhadores Desempregados
ONG	Organização Não-Governamental
OS	Organização Social
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PROAME	Programa de Incentivo, Promoção e Apoio ao Aleitamento Materno Exclusivo
PT	Partido dos Trabalhadores
RS	Rio Grande do Sul
TS	Terceiro Setor
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 REFLEXÕES A RESPEITO DE TERCEIRO SETOR	16
2.1.1 Histórico do Terceiro Setor	17
2.1.2 Caracterização e Classificação do Terceiro Setor	19
2.1.3 As Organizações Não-Governamentais	22
2.1.4 Especificidades da Gestão de Organizações Não-Governamentais	25
2.2 SUSTENTABILIDADE E SUAS MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS	28
2.2.1 Desenvolvimento Sustentável: a origem do termo sustentabilidade	29
2.2.2 Sustentabilidade Organizacional das ONGs	31
2.2.3 Dimensões da Sustentabilidade Organizacional	35
2.2.4 Os Desafios Impostos às Organizações Não-Governamentais	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 ESCOLHA E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL	42
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
3.3 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	48
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA	49
3.5 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS	50
3.5.1 Entrevista Semi-Estruturada	50
3.5.2 Análise Documental	51
3.5.3 Observação	51
3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	52

3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	52
3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	57
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 GESTÃO OPERACIONAL	60
4.1.1 Plano Trienal.....	61
4.1.2 Sistemas de Avaliação	63
4.1.3 Equipe de Trabalho	69
4.1.4 Mobilização de Recursos Financeiros.....	75
4.2 A GESTÃO INTEGRADA	79
4.2.1 Atuação do CAMP.....	79
4.2.2 Participação.....	81
4.2.3 Credibilidade e Legitimidade	83
4.2.4 Contribuição Social	85
4.3 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CAMP.....	104
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PÚBLICO EXTERNO.....	105
APÊNDICE 3 - AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS DADOS	106
ANEXO 1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	107

1 INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor vêm ampliando sua presença e participação na área social, por meio de discussões sobre política, cidadania, direitos humanos, controle ambiental, entre outros assuntos que permeiam as relações cotidianas, desempenhando um importante papel na sociedade. Todavia, a sobrevivência dessas organizações está cada vez mais associada à capacidade de se demonstrarem auto-sustentáveis (SANTOS, 2005). A antiga forma de gestão, que assegurava ao dirigente principal a manutenção do controle, independentemente de sua competência profissional, passa a ser questionada. Também os financiadores demonstram-se mais atentos, e mais exigentes, quanto ao alcance dos projetos apoiados. Maximizar resultados e investir na qualidade dos produtos e processos, sem comprometer a transparência das ações e a legitimidade perante o público externo, instituem-se como novos critérios de acesso a recursos, tanto públicos quanto privados (MEREGE, 2001).

Falconer (1999) aponta como especificidades das organizações que compõem o Terceiro Setor: 1) o fato de a missão ter como propósito central a provisão de um bem ou serviço de interesse público, e não o lucro, como ocorre nas empresas; 2) a ênfase em *valores* humanistas, os quais devem nortear a missão e servir de orientação para a atuação; 3) a impossibilidade de avaliar ou mensurar resultados, independentemente de suas implicações sociais; 4) o fato de a motivação e o comprometimento dos colaboradores, voluntários ou não, serem norteados pela adesão a valores; 5) os processos decisórios, estruturas democráticas de poder, que assegurem a participação igual de todos; e 6) a necessidade de dispor de múltiplas fontes de recursos, tais como: doações institucionais, doações individuais, recursos governamentais, empresariais, venda de bens ou serviços, verbas de organismos internacionais, etc, assim como de estabelecer parcerias estáveis.

Nesse sentido, pode-se começar a pensar na sustentabilidade organizacional dessas entidades, onde os aspectos particulares abordados por Falconer (1999) anteriormente vão ao encontro das proposições discutidas por Armani (2001), o qual considera que a

sustentabilidade de uma organização diz respeito a sua capacidade de ajustar-se a contextos cambiantes sem comprometer sua relevância social e sua credibilidade institucional. O que pode ser também entendido como a capacidade demonstrada para conjugar, simultaneamente, atributos das lógicas instrumental e substantiva.

Com isso, essas organizações vêm sendo forçadas a adotar maior rigor orçamentário; a investir em técnicas de planejamento, monitoramento e avaliação das ações; a modificar seus procedimentos administrativos; a reduzir seu quadro de pessoal sem, no entanto, comprometer a motivação e a adesão de seus colaboradores, e os valores éticos e morais que asseguram a legitimidade da missão, garantindo a credibilidade institucional.

O desafio “instrumental” posto pela exigência de sustentabilidade pode, assim, ser entendido como a capacidade de conciliar exigências técnicas, econômico-financeiras, organizacionais e administrativas específicas da gestão, com sólida inserção no cenário político, e o fortalecimento da base social institucional. Fatores esses que, tomados em conjunto, garantem, segundo Armani (2001), a sustentabilidade política, social e econômica das organizações sociais.

A sustentabilidade de uma organização desta natureza coloca-se como uma variável dependente da capacidade demonstrada para assegurar seu desenvolvimento institucional. Processo este cuja dinâmica e qualidade podem ser avaliadas a partir da análise de um conjunto de dimensões, atributos ou parâmetros, com destaque para: solidez da base social; legitimidade e relevância da missão; grau de autonomia político-financeira; credibilidade das ações; organização eficiente e gestão democrática do trabalho; corpo profissional ajustado aos atributos da função técnica; capacidade de gerar, sistematizar e socializar informações e conhecimentos; grau de influência na modelagem de processos sociais e na formulação de políticas públicas; e capacidade revelada para estabelecer parcerias e ações conjuntas (ARMANI, 2001).

É importante lembrar que a tradição de estudos acadêmicos sobre o Terceiro Setor remete, no Brasil, à segunda metade da década de 1990. Ou seja, trata-se de uma área ainda muito nova do conhecimento (FALCONER, 1999), a qual vem sendo explorada por pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento (Sociologia, Ciência Política, Administração, Economia, Serviço Social, etc.), com focos (políticas públicas; cidadania, direitos humanos, desenvolvimento, novos movimentos sociais), abordagens e métodos distintos, o que tem gerado conclusões igualmente distintas.

O presente estudo torna-se importante, pois além de realizar de forma significativa a discussão do tema “sustentabilidade em organizações não-governamentais”, visa a contribuir

para a sustentabilidade dessas instituições a partir da identificação e análise de como uma ONG de Porto Alegre está enfrentando os desafios que lhes são impostos.

Diante do exposto, é importante discutir de que modo a sustentabilidade se insere como fenômeno pluridimensional no âmbito do Terceiro Setor, uma vez que tanto o Terceiro Setor quanto a Sustentabilidade apresentam uma complexidade que requer equacionamento adequado por parte dos gestores. Assim, tem-se como objetivo principal deste trabalho investigar como o Centro de Assessoria Multiprofissional - uma organização não-governamental de Porto Alegre, filiada à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais - está enfrentando o desafio da sustentabilidade.

E apresentam-se como objetivos específicos: a) identificar e analisar o significado do termo sustentabilidade para os membros da organização em estudo; b) identificar quais ações estão sendo desenvolvidas em prol da sustentabilidade organizacional; e c) caracterizar como as diferentes dimensões da sustentabilidade econômico-financeira, técnica, política e social são abordadas pela instituição.

O trabalho está estruturado em dois grandes capítulos com referências de literatura. O primeiro concentra-se na discussão referente ao Terceiro Setor, incorporando toda a problemática desse tema, desde a sua evolução histórica até as diferentes instituições que o compõem. O segundo capítulo, intitulado “Sustentabilidade e Suas Múltiplas Perspectivas”, compreende a discussão referente à origem do termo, o significado da expressão sustentabilidade de organizações sociais, tendo como discussão prioritária a sustentabilidade organizacional dessas instituições e os seus principais desafios.

Dando seqüência ao trabalho, o próximo capítulo aborda a questão dos procedimentos metodológicos, onde são discutidos a escolha e caracterização da organização, o delineamento da pesquisa, a classificação do estudo, os participantes, a técnica e os instrumentos para a coleta de dados, o tratamento e análise dos dados, e as limitações do estudo.

Ainda na continuidade da dissertação, tem-se um capítulo destinado à apresentação e discussão dos resultados encontrados, no qual são interpretados e analisados os dados coletados à luz do referencial e da fundamentação teórica. E, como capítulo final, são esboçadas considerações acerca do objeto e da questão de pesquisa, bem como das contribuições do presente estudo para a sustentabilidade das organizações sociais, as quais estão alicerçadas na discussão e análise dos resultados da investigação. Diante disso, pretende-se responder à questão norteadora desta dissertação: **Como o Centro de Assessoria Multiprofissional, uma organização não-governamental de Porto Alegre, filiada à**

Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, está enfrentando o desafio da sustentabilidade?

2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico deste estudo é dividido em duas seções. Primeiramente, apresentam-se algumas reflexões a respeito do Terceiro Setor, incorporando a discussão de sua origem e caracterização, bem como a compreensão de um dos termos mais utilizados, as Organizações Não-Governamentais, fechando o capítulo com as especificidades que cabem à gestão dessas instituições.

Na segunda seção, são tratados temas pertinentes à sustentabilidade e suas múltiplas perspectivas, abordando as questões da origem do termo sustentabilidade, a compreensão do mesmo quando relacionado a Organizações Não-Governamentais, além de considerar as diferentes dimensões que compõem esse fenômeno, assim como os principais desafios a serem enfrentados.

2.1 REFLEXÕES A RESPEITO DO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor, composto por organizações sem fins lucrativos, cujos objetivos principais são as ações sociais, vem ganhando espaço a cada ano, principalmente pelo fato de que o setor público não consegue atender adequadamente a demandas sociais (TEODÓSIO, 2003). Assim, ele configura-se como sendo um campo de pesquisa recente e cujo conceito é objeto de intenso debate, porque os conceitos variam conforme a ênfase dada a um dos elementos ou características do Terceiro Setor, tais como: diferenciação dos “outros setores” e abrangência ou organizações que o compõem. A falta de consenso quanto a uma definição *stricto sensu*, segundo Mota, Ckagnararoff e Amaral (2007), faz com que o mesmo seja visto como um termo amplo, abarcando organizações com diferentes objetivos, tamanhos e escopos.

Pretende-se, neste capítulo, trazer informações que levem a uma reflexão sobre o tema. Para tanto, destacam-se os seguintes aspectos: o histórico do Terceiro Setor; a caracterização

e classificação do Terceiro Setor; as Organizações Não-Governamentais; e as especificidades da gestão dessas organizações.

2.1.1 Histórico do Terceiro Setor

A fim de compreender a origem e importância do tema, neste primeiro momento, apresenta-se um histórico dos principais marcos do Terceiro Setor, com o objetivo de entender as diferentes fases desse setor e como ele se apresenta agora para a sociedade, com sua atuação e relevância nos dias de hoje.

O Terceiro Setor, no Brasil, representa uma mudança de orientação profunda e inédita, no que diz respeito ao papel do Estado e do mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Para Cardoso (2005), o Terceiro Setor é uma proposta experimental social, uma tentativa de trabalho conjunto que pretende reunir instituições muito diversas. O sucesso dessa experimentação não depende somente desses atores, mas também da democratização das instituições que regulam a vida social e da redefinição de seus objetivos em prol da equidade, da justiça social e de uma nova proposta de relação do Estado com a sociedade civil.

De acordo com o autor acima, no Brasil, o Terceiro Setor não é uma realidade nova. Apesar de ter uma estrutura não claramente delineada e bastante complexa, essa complexidade pode ser entendida, pelo menos em parte, ao estudar sua origem (CARDOSO, 2005).

Diversos autores, como Castro (1999), Landim e Beres (1999), Coelho (2002), Carrion (2000), Paes (2000) e Falconer e Vilela (2001), afirmam que a emergência desse movimento no Brasil tem suas origens na Igreja Católica. “A tradição religiosa está ligada com os principais propósitos do setor” (PAES, 2000, p. 62): a ajuda ao próximo, o repartir e a preocupação social. A filantropia, por intermédio das Santas Casas de Misericórdia, constituiu as primeiras redes de serviços assistenciais paralelas às organizações do Estado, fazendo-se presente na origem da atuação do Terceiro Setor.

As ações das entidades ligadas à Igreja, praticamente desde a chegada dos portugueses ao Brasil, estavam carregadas com o conceito de benemerência (CASTRO, 1999), e durante mais de três séculos a filantropia foi desenvolvida neste País sob a lógica da prática assistencialista, com predomínio da caridade cristã. Ricos filantropos sustentavam os educandários, os hospitais, as Santas Casas de Misericórdia, os asilos e demais organizações que foram fundadas a partir do século XVIII.

Segundo Carrion (2000), há momentos marcantes do desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil. O primeiro se estende da colonização até meados do século XX, quando ocorre o desenvolvimento das associações voluntárias, fundadas pela Igreja Católica, baseadas em valores da lógica cristã. Algumas dessas organizações ainda existem, atuando em serviços como saúde, proteção aos desamparados e educação.

O segundo momento tem início na década de 1930 e corresponde ao assistencialismo, que é assumido como uma estratégia política de governo de Getúlio Vargas. Esse período se estendeu até o final dos anos 1960, e eram o Estado e a Igreja os principais responsáveis por obras assistenciais paternalistas e contrárias ao questionamento social. Eles agiam em conjunto no controle das manifestações de insatisfação social (CARRION, 2000).

A partir da década de 1970, as ações do Terceiro Setor caracterizaram-se na América Latina por ações voltadas tanto para uma política social de desenvolvimento comunitário, quanto para a execução de atividades de auto-ajuda, assistência e serviços nos campos do consumo, da educação de base e outros (TENÓRIO, 2002).

A década de 1980, segundo Rothgiesser (2004), é marcada pelo desenvolvimento dos processos de democratização política, novos ares de democracia e de mercado, ampliando o espectro de atuação das organizações sociais. O projeto neoliberal começa a ser o regulador das práticas dos cidadãos e das comunidades, a direção e o caminho para o destino da sociedade. O desenvolvimento humano é secundário, diante dos dados da macroeconomia. A importância da economia e do mercado, juntamente com a institucionalização dos mecanismos democráticos, implica reconceituar o papel das ONGs e do Terceiro Setor. Surge, dessa forma, o interesse de organismos como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e até de algumas empresas, com relação ao papel que possam ter as organizações da sociedade civil, no sentido de aliviar a pobreza e os problemas sociais que o neoliberalismo traz consigo.

A promulgação da constituição de 1988 marca o quarto momento na história do Terceiro Setor no Brasil. A partir dessa constituição é que são definidos o conceito de cidadania e o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais. No ano de 1990 é promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente; em 1991, a Lei de Incentivo à Cultura; em 1993, a Lei Orgânica da Assistência Social; em 1998, a Lei que dispõe sobre o Trabalho Voluntário; e em março de 1999, a lei 9.790/99, a qual estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCIPs (CARRION, 2000).

Carrion (2000) ainda acrescenta que esse foi um momento caracterizado também pela redução dos investimentos públicos e municipalização de atividades e serviços que eram tradicionalmente realizados por organismos federais, estaduais e municipais.

Assim, percebe-se que a idéia do Terceiro Setor tem sua origem já nas iniciativas da Igreja Católica no século XVIII, porém, engloba diversas organizações e papéis diferentes no decorrer dos anos e hoje se configura como um importante aliado no combate à pobreza e à exclusão, vindo a substituir, muitas vezes, o papel do Estado. É por essa razão que se torna importante compreender a definição do que realmente significa e quais são as organizações que o compõem, o que será apresentado a seguir.

2.1.2 Caracterização e Classificação do Terceiro Setor

O Terceiro Setor engloba um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos presentes na sociedade, com uma atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população. As entidades que o compõem desempenham um papel social e são criadas a partir da sociedade civil.

O termo “Terceiro Setor” pressupõe a idéia de outros setores, como o “Primeiro Setor”, representado pelo Estado, e o “Segundo Setor”, composto pelo mercado, idéia essa oriunda da economia clássica (ZAPE, 2007). Porém, existem alguns teóricos que divergem dessa classificação, seja pelo motivo de acreditarem que a sociedade tenha surgido antes do Estado e do mercado, assumindo dessa maneira a denominação de “Primeiro Setor” (RIFKIN, 2005); seja por acreditarem que essa denominação poderia ser confundida com setor terciário (COELHO, 2003); ou, ainda, por não compartilharem de uma divisão da realidade social em setores (MONTANÕ, 2002).

Mesmo com contradições, existem os defensores da terminologia do Terceiro Setor, contrapondo-se à lógica do Estado e do mercado, referindo-se a organizações não-lucrativas e não-governamentais (CARDOSO, 2005; SALAMON, 2005; KISIL, 2005; COELHO, 2003; SZASI, 2000); instituições de caridade e religiosas (FERNANDES, 1994); atividades filantrópicas (FERNANDES, 1994; SZAZI, 2003; MARTINELLI, 2005); ações voluntárias (KISIL, 2005; COELHO, 2003); e atividades pontuais e formais (FERNANDES, 1994).

Com base nesses autores, o Terceiro Setor se contrapõe ao Estado (Primeiro Setor) e ao mercado (Segundo Setor), e existe uma identificação com outra forma de redistribuição de riqueza, diferente da adotada pelos outros setores, uma vez que a lógica seguida é outra,

baseada no altruísmo, na reciprocidade, nas concepções morais, religiosas, etc. (ZAPE, 2007).

Dentro dessa reflexão, é importante trazer um conceito clássico sobre o Terceiro Setor no Brasil, estabelecido por Fernandes (1994), o qual parte da lógica das combinações resultantes entre os agentes e os fins públicos e privados e da diversidade de características organizacionais, definindo-o “como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p. 21). Esse conceito é apresentado de maneira mais profunda a seguir:

[...] pode-se dizer que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase da participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1994, p. 24).

Outros autores também problematizam o conceito do Terceiro Setor, como é possível observar a seguir.

Para Falconer e Vilela (2001), o Terceiro Setor pode ser conceituado como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária e sem fins lucrativos. Mas essa conceituação é bastante genérica e não retrata a diversidade do setor. As diferenças entre as organizações que compõem tal setor estão no porte, nas áreas e nas formas de atuação, no tipo de público beneficiado ou associado, etc. Também há diversidade – e, às vezes, divergência – de valores, opiniões e posições sobre os mais distintos temas (FALCONER e VILELA, 2001).

Para Salamon (2005), o Terceiro Setor é um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua que reúne uma força econômica considerável, tanto em países industrializados quanto, cada vez mais, nos países em desenvolvimento, o que parece necessário para a democracia e muito útil para o progresso econômico.

Salamon e Anheier (1997) propõem uma definição estrutural-operacional que caracteriza o Terceiro Setor de forma ampla. Assim, definem as organizações do Terceiro Setor aquelas que são formais, privadas, não-distributivas de lucro, autônomas e voluntárias. As *Formais* são representadas por aquelas que têm algum grau de institucionalização, o que não implica ser legalizada. Reuniões regulares, regras de procedimentos ou algum nível de organização caracterizam essa formalidade; ficam excluídos do universo os movimentos

sociais efêmeros, por exemplo. As *Privadas* são aquelas que não podem fazer parte do Governo nem são dirigidas predominantemente por membros do Governo. As *Não-distributivas de Lucro* podem gerar lucro, mas não podem distribuí-lo entre os membros. Os lucros devem ser investidos na missão da organização, não distribuídos entre seus “donos” ou dirigentes. *Autônomas* representam organizações que devem ter seus próprios procedimentos de governança e não devem ser controladas por entidades externas. E, por fim, as *Voluntárias*, que devem envolver algum grau de participação voluntária, nem que seja apenas no nível de direção.

Fernandes (1994) concorda com a idéia de que existem segmentos diferentes dentro do Terceiro Setor, porém relacionados entre si. O autor aponta para quatro principais segmentos, que são: as formas tradicionais de ajuda mútua; os movimentos sociais e as associações civis; as ONGs; e a filantropia empresarial.

Hudson (1999) ainda considera que as organizações do Terceiro Setor também podem ser classificadas de acordo com o tipo de serviço que elas desempenham, como as *Organizações de Advocacia*, cujo maior objetivo é defender interesses, ou lutar por problemas específicos, ou por grupos específicos da comunidade; *Organizações de Caráter Técnico*, as quais fornecem informações, serviço de consultoria, acesso a determinadas tecnologias, ou programa de capacitação de recursos humanos, objetivando ajudar outras associações ou grupos sociais a obter o nível apropriado de operação, ou de organização, ou de alcançar os recursos exigidos para subsistir; e *Organizações Prestadoras de Serviço*, que tendem a se concentrar em um número limitado de áreas, particularmente no desenvolvimento dos serviços que atendem as necessidades humanas básicas, como educação, saúde, habitação, bem-estar social, geração de oportunidades de emprego, etc.

A partir da discussão traçada, pode-se relatar que a identidade do Terceiro Setor realmente é complexa e frágil, pois há diversas denominações para ele: setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntariado, setor social-econômico, setor ONG, setor de caridade, etc.

Segundo Menegasso (2000), as diferentes entidades que compõem o Terceiro Setor levam à compreensão de que ele envolve a ação de sujeitos sociais diversos, como a filantropia, a ação caritativa, os movimentos sociais, as associações comunitárias, os trabalhos educativos, organizativos e de assessoria técnica, as organizações sociais, as iniciativas filantrópicas e religiosas, e, até mesmo, a cooperação internacional.

A diversidade das organizações que compõem o Terceiro Setor pode não ser percebida como algo positivo, por falta de um “conceito unificador, o todo vem parecer menor que as

partes constituintes” (SALAMON, 1997, p. 93). Com tantos conceitos e terminologias caracterizando diferentes tipos de organizações, é difícil perceber o real impacto social causado por esse setor. Mas também haveria o risco de, segundo Landim (2002), ao tentar unificar toda essa diversidade de organizações, homogeneizar e despolitizar um campo onde há, naturalmente, conflito e diversidade de interesses e objetivos, dificultando a legitimação de cada entidade.

De acordo com Zape (2007), não existe clareza suficiente sobre o conceito e abrangência do Terceiro Setor, porque estes variam conforme a ênfase dada a cada um dos elementos ou características. Essa terminologia confunde, pois permite em um mesmo espaço a atuação de organizações com estrutura, lógica e finalidade distintas, abrangendo em um mesmo espaço e sob a mesma denominação organizações que “vão desde as tradicionais filantrópicas até as modernas OSCIPs” (ZAPE, 2007, p. 3).

Apesar da abrangência existente entre os conceitos relacionados ao Terceiro Setor, para o presente estudo entende-se o mesmo como sendo aquele que envolve organizações, instituições e/ou entidades que desempenham um papel social considerável, ou seja, é o Setor responsável por realizar discussões referentes à cidadania, preservação ambiental, direitos humanos, etc, que não visam ao lucro como instância final, mas sim, a contribuição efetiva em questões cotidianas e que não são representadas por esferas nem do Estado e nem de iniciativas privadas.

2.1.3 As Organizações Não-Governamentais

Um dos termos mais utilizados, dentro do escopo do Terceiro Setor, é Organização Não-Governamental (ONG). Essa expressão, segundo Tude, Araújo e Rodrigues (2007, p. 2), não é definida em lei e “nunca esteve presente no ordenamento jurídico brasileiro”.

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como ECO 92, pode ser considerada o momento de maior projeção das ONGs no Brasil. Segundo Muçouçah (1995), pela primeira vez as ONGs assumiram uma posição de cenário político, pois concederam voz a seus atores por meio de reivindicações, protestos e passeatas.

Para Scherer-Warren (2001), as ONGs referem-se às entidades voltadas às populações mais carentes ou a situações sociais problemáticas, intervindo por meio de projetos de assistência de desenvolvimento ou de defesa de direitos humanos e ambientais.

As ONGs brasileiras têm se caracterizado como entidades de assessoria, apoio, promoção, educação, defesa de direitos humanos e ambientais, com o objetivo de transformar aspectos negativos da realidade social, manifestados por meio de movimentos sociais e/ou das comunidades. Dessa forma, as ONGs têm se preocupado política e prioritariamente com as questões da cidadania. (SHERER-WARREN, 2001, p. 163).

As ONGs se organizam a partir de certa permanência organizacional, sendo organizações privadas, mas com fins públicos, devem ser sem fins lucrativos para os seus membros, autogovernadas, via estatuto próprio e o seu quadro diretivo deve ser de participação voluntária. A elas cabem as mediações de caráter educacional, informacional e político por princípios não-partidários; prestam assessoria técnica, de pesquisa e educacional; prestam serviços de assistência, concedem apoio material e logístico; e fazem articulações de experiências, via debates. Essas ações são destinadas a um público-alvo ou a segmentos da sociedade civil, tais como movimentos populares, discriminados, comunidades carentes, etc, buscando “desencadear processos educacionais de capacitação, objetivando a construção de uma cidadania plena (SHERER-WARREN, 2001, p. 164)”.

Para Tude, Araújo e Rodrigues (2007), o que afirmará a identidade peculiar de uma ONG, diferenciando-a das demais organizações, incluindo aquelas do mesmo universo social, é a caracterização de suas atividades-fim, representadas pelas atividades que, como não representam interesses particulares de grupos específicos, trabalham com causas que são abordadas universalmente, como a luta pela defesa das minorias. As ONGs não são “puramente filantrópicas [...] procuram aliar filantropia com mudanças sociopolíticas, daí seu caráter político” (TUDE, ARAÚJO e RORIGUES, p.4, 2007). Essas organizações não são confessionais e não possuem caráter comercial, ou seja, elas não buscam atrair pessoas e difundir determinada religião e não podem desenvolver atividades de comercialização como fim, porém como meio, isto é, como forma de geração de recursos para a execução.

Segundo Fischer e Fischer (1994), as Organizações Não-Governamentais, na sua origem, são provenientes de movimentos sociais de diversos estilos e objetivos, mesmo que, quase sempre, próximos dos movimentos políticos de esquerda. Ainda, as autoras ressaltam que a existência das ONGs estava assegurada por meio de associações com universidades, igrejas, partidos políticos, entre outras. Essas ligações permitiram-lhes angariar os recursos necessários para que passassem do campo das idéias para o campo da realidade concreta. Para Falconer e Vilela (2001), a primeira possibilidade de se criar uma identidade de uma ‘terceira esfera’ independente do Estado e das empresas privadas originou-se com o surgimento das ONGs.

As ONGs, conforme Fernandes (1994), surgem em um período autoritário, com seu horizonte internacionalizado em uma época de embates ideológicos globais, resultando na ênfase em ações de cunho político, o que, conseqüentemente, as aproximou do discurso e da agenda esquerdista.

As orientações ideológicas e/ou matrizes discursivas que tipificam a trajetória das ONGs latino-americanas podem ser agrupadas em algumas tendências, a saber: neomarxistas, que partem da concepção na qual a transformação social/histórica baseia-se no processo de luta de classes e na tomada de poder do Estado, onde as ONGs terão um papel facilitador nessa trajetória, restando a elas uma tarefa de educadoras populares, de formadoras de consciência de classe e de executoras de programas de treinamento de lideranças políticas; e neoanarquistas, que consideram as formas de opressão social como múltiplas e a constituição de sujeitos com plural, conforme as opressões sofridas (SHERER-WARREN, 2001).

Assim, as ONGs são concebidas como parte do movimento social das bases, não devendo ter um papel privilegiado na educação e na direção dos movimentos; teologia da libertação, em que há uma valorização do saber popular, sendo a partir do processo de conscientização das pessoas que resultam as trocas de informação e experiência. O papel das ONGs, nesse contexto, é somente de coordenar e estimular as reflexões nos grupos. Essas organizações também têm o papel de mediadoras entre organizações ou movimentos sociais específicos e demais atores (SHERER-WARREN, 2001).

É importante relatar que entre os financiadores das ONGs e de seus projetos, os que possuem maior importância, de acordo com Tude, Araújo e Rodrigues (2007), são as agências internacionais de cooperação. Essa cooperação segue orientações político-normativas dinâmicas e que têm se modificado nas últimas décadas. Segundo SHERER-WARREN (2001):

As agências financiadoras têm avaliado os projetos das ONGs latino-americanas a partir de resultados apresentados de acordo com objetivos propostos, freqüentemente por meio de métodos quantificáveis ou de mensuração. E a tendência futura no sentido de cobrança crescente pela eficiência. Desta forma, espaço de trabalho das ONGs latino-americanas que vise a construção de uma sociedade civil mais democrática e mais justa, de difícil acompanhamento e avaliação a curto prazo, poderá ser ameaçada de continuidade a partir da crescente institucionalização do processo avaliativo (SHERER-WARREN, 2001, p.174).

Todas as instituições denominadas como ONGs, embora não tenham uma lei própria, como mencionado anteriormente, podem ser legalmente reconhecidas como entidades de natureza privada e sem fins lucrativos, podendo ser associações ou fundações. Essas

organizações podem obter determinados títulos ou qualificações, como o título de utilidade pública ou a qualificação como organização da sociedade civil de interesse público. Porém, sob a legislação brasileira, a característica básica é ser associação ou fundação (VERGARA e FERREIRA, 2005).

As ONGs podem assumir duas qualificações diferentes, segundo Vergara e Ferreira (2002). Uma das qualificações que podem ser assumidas pelas ONGs, sejam associações ou fundações, é a de Organização Social (OS), conforme previsto na Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. As Organizações Sociais podem ser entendidas como entidades de direito privado que firmam com o governo um contrato de gestão para a prestação de serviços públicos. A outra qualificação surge com a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que retrata as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Para alcançar tal qualificação, as entidades devem ser caracterizadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, e possuir objetivos sociais e normas estatutárias que atendam aos requisitos instituídos pelo referido dispositivo legal (VERGARA e FERREIRA, 2005).

Neste trabalho, utilizou-se a noção de Organizações Não-Governamentais, pois a organização a ser pesquisada se enquadra como tal e é filiada à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, as quais, segundo Paz (2005), são organizações que compõem o universo da ABONG, que apresentam importância estratégica e crescente na construção de projetos políticos amplos e atuam no campo do fortalecimento da democracia e da construção da cidadania calcada em práticas educativas, formativas e informativas.

Assim, valores ético-políticos comuns, compromissos com a democracia e articulação com movimentos populares caracterizam o grupo pertencente à ABONG, o qual, embora atue em áreas diferentes e com temas e públicos diversos, compartilha um projeto político comum (RONDON e OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido, pretendeu-se investigar uma organização não-governamental que se enquadrasse na discussão traçada anteriormente e que, pelo menos no seu discurso, cumprisse algumas premissas básicas de participação, diálogo e visão de mundo coerente com aquilo a que se propõe a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais.

2.1.4 Especificidades da Gestão de Organizações Não-Governamentais

Após uma reflexão sobre o contexto histórico do Terceiro Setor e do entendimento sobre a gama de diversas instituições que o compõem, é necessário discutir aspectos relevantes ao que diz respeito à gestão desse universo tão complexo e diversificado.

Um primeiro ponto a destacar, como apontado por Tachizawa (2004), é que gerir organizações, programas e projetos movidos com finalidade social é muito distinto de administrar organizações e atividades que têm por finalidade o lucro. O que significa dizer que, independentemente do fato de em ambas as situações ser exigida atenção a critérios técnicos e à observação de procedimentos de racionalidade, trata-se de distintas realidades de gestão.

Um dos principais atributos da gestão social é a ênfase atribuída ao participativo, o que exige que as diferentes fases do processo administrativo, desde o diagnóstico de situação à implementação das ações, sejam construídas com o envolvimento efetivo do conjunto das partes interessadas. Isso implica não apenas a criação de estruturas para assegurar a expressão da vontade do coletivo, mas também a adoção de procedimentos capazes de assegurar a participação qualificada.

Contribuindo com as idéias acima expostas, Falconer (1999) define algumas especificidades relativas às organizações que compõem o Terceiro Setor em comparação a entidades privadas e que têm impactos sobre os processos de gestão desenvolvidos, como a *missão*, que deve ter como propósito central a provisão de algum bem ou serviço e não o lucro, diferente do que ocorre nas empresas; os *valores* precisam ocupar uma posição central para a missão, servindo de orientação a sua atuação; os *resultados* devem incorporar o entendimento e a mensuração dos mesmos, não seguindo as práticas convencionais empresariais. Medir impactos sociais não é fácil; o *perfil do trabalhador*, que precisa contemplar aqueles que podem ou não ser remunerados e envolve o desafio de mantê-los na organização, motivados e comprometidos com as responsabilidades e atividades assumidas; a *estrutura de poder e os processos decisórios*, os quais atribuem um papel importante aos conselhos das organizações, que devem ser formados por voluntários e não-remunerados; a *aquisição de recursos* é diferente do que ocorre em instituições privadas, tendem a possuir variadas fontes de recurso, como doações institucionais, doações individuais, recursos governamentais, empresariais, venda de bens ou serviços, verbas de organismos internacionais, etc., porém, são incertos e irregulares, exigem uma capacitação maior para mobilização e geração de recursos maior que nas empresas; e há uma *complexidade organizacional*, pois há uma variedade de serviços prestados, de públicos atendidos, de fontes de recursos financeiros, etc.

Aprofundando o debate, França Filho (2002) propõe que, para se caracterizar a especificidade do que é a gestão social, deve-se atentar para a problemática da qual ela se ocupa e para as finalidades dos processos que realiza, na condição de fato organizacional.

Com relação ao primeiro ponto, refere como específico à gestão social sua

identificação com problemas da sociedade e, ao segundo, ao modo como dá conta das demandas e das necessidades do social. Isso significa, segundo ele, que se pode pensá-la “também como modo de orientação para uma ação organizacional”.

Ela diz respeito, portanto, a uma forma de gestão organizacional que do ponto de vista da sua racionalidade pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. Isto posto em função da finalidade mesmo da organização definindo o escopo da gestão (FRANÇA FILHO, 2002, p. 3).

Paralelamente, ele destaca a especificidade da lógica que norteia o conjunto das ações e processos realizados, na perspectiva do modelo social de gestão, a saber: a substantiva, em detrimento da instrumental típica das organizações de negócios, de modo que o fim principal, o econômico, é reduzido à condição de meio, apresentando, como fim, a realização do humano, a valorização da intersubjetividade, o apreço à democracia e a valores como justiça, solidariedade, e emancipação.

Segundo Milani (2005), a gestão social entendida como “mediação transformadora”, que combina critérios sociais, ambientais, econômicos e políticos, “deve pôr a ética no centro das políticas de desenvolvimento *para o homem*” (grifo do autor), assim como:

Responder aos desafios das demandas de eficiência (lógica dos resultados) e de processos democráticos (organização das redes, processos de qualidade, participação e multiplicidade de atores) (MILANI, 2005, p.14).

Para enfrentar o novo contexto, as organizações precisaram apresentar algumas características. Hudson (1999) aponta que é preciso ter uma clara visão do que pretendem atingir; um sentido de missão permeando toda a organização; objetivos concisos e estratégias claras para atingir cada objetivo; imaginação e habilidade empreendedoras serão necessárias em uma era de competição; um conselho forte que governe a instituição, e que deixe o administrador administrar; uma liderança representativa; um grupo de administradores seniores que trabalhem como uma equipe e que sejam hábeis na direção da organização; processos administrativos que reúnam todas as áreas da organização; estruturas administrativas flexíveis que se transformem rapidamente para responder às novas circunstâncias; administradores que procurem desenvolver as pessoas a eles subordinadas; fontes de receita apropriadas para os tipos de atividade que a organização executa; e comunicação eficiente entre a área de atuação e o escritório central.

Sabe-se, portanto, que as especificidades de gerenciar uma organização não-governamental representam uma tarefa complexa, pois as situações são únicas, os desafios são diversos, e apresentar o conjunto de características acima descrito é o ideal, porém, está longe de ser o real, pois há muito para ser aprendido e discutido pelas organizações. Fatores como o tempo de aprendizado, a pequena capacidade de produção, a falta de locais adequados à comercialização e os desafios na distribuição podem retardar o sucesso do empreendimento social (MCKINSEY e COMPANY, 2006).

Nesse contexto, surge uma série de desafios a serem superados pelas organizações que compõem o Terceiro Setor, ligados a sua sustentabilidade organizacional. Esses desafios serão abordados de maneira mais aprofundada ao final do próximo capítulo, por entender que, assim, é possível fazer uma junção de aspectos teóricos a respeito do Terceiro Setor e da Sustentabilidade, grandes temas deste trabalho.

A partir de um panorama geral a respeito das questões inquietantes do universo que compreende o Terceiro Setor, pode-se começar a pensar, com base na contextualização realizada, o que realmente significa o termo sustentabilidade, bem como quais os aspectos comuns e que estabelecem relação com aquilo que foi proposto até o presente momento. É por esse motivo que, no próximo capítulo, aborda-se a temática principal do estudo, a fim de estabelecer e elucidar as relações.

2.2 SUSTENTABILIDADE E SUAS MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS

Discussões que tratam dos dilemas e problemas das organizações não-governamentais, na obtenção de recursos para o atendimento e serviços que desenvolvem, vêm ocupando cada vez maior espaço no campo das práticas sobre sustentabilidade dos projetos sociais e da sobrevivência dessas organizações.

A sustentabilidade parece conter ou contemplar um movimento social histórico, ser um elemento agregador e mediador, portador de um projeto de mudança para articular setores sociais diferentes provenientes de movimentos sociais, de agências estatais, do mundo acadêmico e das ONGs. A identidade que parece integrar essa multiplicidade seria a orientação para o desenvolvimento de uma sociedade sem desigualdades sociais ou uma sociedade sustentável (RUSCHEINSKY, 2004).

Neste capítulo serão apresentados a origem do termo sustentabilidade, a compreensão do significado da sustentabilidade organizacional para Organizações Não-Governamentais, as dimensões e os principais desafios que compõem a sustentabilidade.

2.2.1 Desenvolvimento Sustentável: a origem do termo sustentabilidade

Ao problematizar o conceito da sustentabilidade, é preciso explicar, primeiramente, o conceito de desenvolvimento sustentável, que é produto de um processo histórico relativamente longo, repleto de discussões críticas da relação existente entre a sociedade e o ambiente no qual está inserida. Suas múltiplas abordagens são frutos das discussões decorrentes desse complexo e contínuo processo.

Uma das primeiras organizações a apontar os riscos de um crescimento econômico contínuo foi o Clube de Roma, uma organização multinacional criada em 1968, pelo italiano Aurelio Peccei e pelo químico inglês Alexandre King, que ganhou atenção internacional ao publicar, em 1972, seu primeiro relatório sob o título “Os limites do crescimento” (*The limits to growth*¹), o qual previa que caso as tendências verificadas em relação à população mundial, industrialização, poluição, produção de alimentos e depreciação de recursos, não fossem alteradas, os limites para o crescimento do planeta seriam atingidos em 100 anos (MEADOWS, 1972; MOUSINHO, 2003).

Outro evento importante dentro dessa preocupação ambiental foi a Conferência de Estocolmo, na qual havia dois grupos, com posições opostas e que se apresentavam no cenário das discussões. O primeiro era formado pelos que previam abundância e consideravam as preocupações com o meio ambiente descabidas e prejudiciais aos países em desenvolvimento, uma vez que atrasariam e inibiriam a sua industrialização. O segundo constituía-se dos pessimistas, que anunciavam uma catástrofe, caso o crescimento demográfico e o econômico não fossem, imediatamente, estagnados (SACHS, 1997).

Dois anos após a Conferência de Estocolmo, Ignacy Sachs e sua equipe interdisciplinar apresentaram o conceito de ecodesenvolvimento, resultado da discussão da problemática ambiental iniciada no evento em Estocolmo. Porém, Sachs (1997) reconhece que ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável possuem o mesmo significado, pois ambos estão fundamentados na harmonia de objetivos sociais, ambientais e econômicos, passando a adotar o termo desenvolvimento sustentável em seus trabalhos (SAMPAIO, 2002).

¹ Informações adicionais poderão ser encontradas no livro MEADOWS, D., MEADOWS, D. L. RANDERS, J. *Limits to Growth*. New York: Universe Books, 1972.

Diante da visão economicista e da problemática ambiental levantada na década de 1970, poucas ações concretas foram tomadas. Em seu relatório, a Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente destaca que:

Na década de 70, o número de pessoas atingidas por catástrofes naturais a cada ano dobrou em relação à década de 60. As catástrofes mais diretamente ligadas à má administração do meio ambiente e do desenvolvimento – secas e inundações – foram as que afetaram o maior número de pessoas e as que se intensificaram mais drasticamente em termos de vítimas (CMMAD, 1988, p. 8).

A acelerada degradação ambiental apontou para a insustentabilidade socioambiental do modelo de desenvolvimento econômico. Assim, em 1982, realizou-se a Conferência de Nairobi (no Quênia), para avaliar alguns resultados obtidos até aquele momento, referentes ao atendimento das determinações estipuladas nas conferências anteriores. Em 1983, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento apresentou um documento chamado *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), mais conhecido como Relatório de *Brundtland*, que introduziu a expressão desenvolvimento sustentável, assumindo a definição de ser uma maneira como as gerações atuais satisfazem as suas necessidades, sem prejudicar e comprometer as gerações do futuro (ALMEIDA, 2002).

Corroborando as informações referidas acima, segundo a Comissão *Brundtland*, a sociedade, para a manutenção do progresso e da satisfação de suas necessidades humanas, utilizou de forma inadequada os recursos naturais do planeta. A continuação dessa ação extrativista e depredatória implicaria o esgotamento desses recursos no longo prazo, comprometendo a qualidade de vida das futuras gerações, demonstrando quão insustentável se configurava esse modelo (ALMEIDA, 2002).

Após a apresentação do Relatório de *Brundtland*, a ONU convocou a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, conhecida também como a Eco 92, RIO 92 ou ainda Cúpula da Terra, sendo um marco decisivo nas negociações internacionais sobre as questões do meio ambiente e desenvolvimento. Tendo em vista que essa conferência tinha como objetivo informar ao mundo sobre a problemática ambiental, foi reconhecida também a necessidade de integração e equilíbrio entre as questões ambientais, sociais e econômicas para a sobrevivência humana. Ainda, foram adotados três grandes acordos: a “Agenda 21”, a Declaração do Rio e a Declaração de Princípios das Florestas (MOUSINHO, 2003, p.363).

Mousinho (2003) aponta que cinco anos após a RIO 92 foi realizada a Assembléia Geral das Nações Unidas em Nova Iorque, chamada de Rio+5, cujos objetivos eram: revitalizar e estimular os compromissos com o desenvolvimento sustentável; reconhecer as falhas e identificar as razões dos fracassos; reconhecer os avanços e identificar as ações que

poderiam impulsioná-los; definir prioridades para os anos seguintes; e dar atenção aos temas insuficientemente trabalhados.

Do ponto de vista histórico, Milani (1999) destaca a evolução da problemática do meio ambiente, no contexto internacional, por meio de três fases. Começando no início do século XX até a Conferência de Estocolmo, ocorrida em 1972, fase em que a temática ambiental ainda estava em formação e suas inter-relações com a ordem mundial não estavam, praticamente, sendo denunciadas. A segunda fase teve como início a preparação da Conferência de Estocolmo, que veio a integrar, definitivamente, a temática ambiental à agenda internacional. E a terceira fase, que se estende de 1985 aos dias atuais, e que marca a globalização definitiva da problemática ecológica, ultrapassando as dimensões meramente locais, nacionais ou regionais da degradação causada, sobretudo, após a realização da Conferência do Rio de Janeiro, em 1992.

Em 1997, ocorre em Quioto, no Japão, a convenção da ONU cujo foco dos debates era a mudança do clima no planeta. E, no ano de 2002, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável se reuniu em Joanesburgo, na África do Sul, com o objetivo de reforçar o envolvimento político e o desenvolvimento sustentável, propondo-se a representar um passo a frente na passagem de conceitos para a ação (MOUSINHO, 2003).

O conceito de desenvolvimento sustentável envolve a relação entre sociedade e meio ambiente, relação esta que deve buscar formas de garantir a sobrevivência de ambos. Conforme Baroni (1992), a formulação de uma definição para o conceito de desenvolvimento sustentável ainda produz diversas interpretações, mas o consenso existe quando se trata de reduzir a poluição ambiental, diminuir o índice de pobreza e eliminar desperdícios.

O conceito de sustentabilidade surge a partir da emergência do tema ambiental na agenda internacional. Por isso, percebe-se que a influência ambiental em se tratando do termo ‘sustentabilidade’ é bastante forte, porém, não é apenas a essa dimensão que pode ser atrelado esse conceito, visto que a sustentabilidade é um fenômeno multidimensional e complexo (SANTOS, 2005; 2007), abrangendo outros elementos tão importantes que serão abordados mais adiante.

2.2.2 Sustentabilidade Organizacional das ONGs

Em meio a um contexto de alteração de paradigmas do desenvolvimento, a sustentabilidade tende a colocar-se como um elemento importante e central na construção de

uma nova ordem social, a qual necessita de uma nova relação das pessoas com o meio ambiente e entre si (SANTOS, 2007).

Um dos conceitos de sustentabilidade mais amplamente difundido no meio empresarial baseia-se na idéia de que as empresas, além de gerar resultados econômico-financeiros, também precisam se engajar em ações sociais e zelar pelo meio ambiente (HART; MILSTEIN, 2004). Sendo assim, uma organização empresarial é considerada sustentável quando atende às expectativas financeiras de seus acionistas, tem uma atitude socialmente responsável perante a sociedade e possui medidas não-agressivas ao meio ambiente (COPELUL, 2001).

Porém, a preocupação com a sustentabilidade também é abordada nas instituições sociais e ambientais. Kisil (2005) acredita que, quando o conceito de sustentabilidade é trazido ao Terceiro Setor, é utilizado para tratar da permanência e continuidade de longo prazo dos esforços realizados para atingir-se o desenvolvimento humano.

Desenvolver-se como organização passou a ser um ponto importante na busca da sustentabilidade para as organizações não-governamentais. Em um contexto de grandes mudanças políticas, econômicas e sociais, as ONGs têm sido desafiadas a se fortalecerem institucionalmente, como condição à sua sustentabilidade. O desenvolvimento organizacional e institucional das organizações da sociedade civil tornou-se um debate presente nos círculos da cooperação ao desenvolvimento (ARMANI, 2001).

Cruz e Estraviz (2000) acreditam que toda organização precisa de recursos para realizar a sua missão, contando com diversos atores como os indivíduos, empresas, eventos, governo, fundações, instituições religiosas e geração de renda própria. Os autores afirmam que a organização não deve depender apenas de uma fonte de recursos, como apontam a seguir:

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 amplia esse conceito, a sustentabilidade organizacional das organizações não-governamentais é a busca por meio da combinação ótima das fontes de financiamento e relaciona-se à capacidade contínua de obtenção de recursos (materiais, financeiros ou humanos) que uma organização possui, aliada à sua capacidade de utilizar os recursos obtidos com competência e foco nos seus objetivos.

Tanto Cruz e Estraviz (2000) quanto Falconer (1999) preocupam-se, prioritariamente, com a sustentabilidade voltada à captação de recursos financeiros. Porém, “ao tratar da temática da busca de recursos para manutenção dos projetos desenvolvidos por Organizações da Sociedade Civil, alguns autores e membros dessas organizações preferem utilizar o termo *mobilização de recursos*” (SANTOS, p. 74, 2005), que é um termo mais abrangente, pois incorpora, além de recursos financeiros, os recursos humanos, políticos, sociais e culturais.

Armani (2001) traz avanços conceituais significativos quanto à sustentabilidade, pois considera que a mesma combina a capacidade de obter receitas próprias com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais (nacionais e internacionais). Assim, a organização deve preocupar-se com sua credibilidade e legitimidade perante os agentes financiadores. Não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas a um conjunto amplo de fatores de desenvolvimento institucional que determinam a chance de êxito duradouro da organização. A instituição deve reinventar-se para ser sustentável, considerando aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional (ARMANI, 2001).

Ainda conforme Armani (2001), a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter a relevância social e fortalecer a credibilidade da organização.

Sobre a discussão de desenvolvimento organizacional e institucional das organizações da sociedade civil, Armani (2003) propõe que a sustentabilidade deve ser entendida sob dois enfoques complementares: o sistêmico e o gerencial. No enfoque sistêmico, a atenção é dirigida para a inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações, que são fatores determinantes para sua capacidade de impulsionar processos de mudança social duradouros. E considera que não é apenas a dimensão do desenvolvimento das organizações individualmente (predominante no enfoque gerencial) que precisa ser enfrentada, mas também os desafios do campo não-governamental como um todo, considerando os fatores legais, políticos, culturais e econômicos que estão presentes em suas potencialidades e limites em um determinado contexto histórico-social.

No enfoque gerencial, são enfatizados os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações. Esse enfoque tende a enfatizar um papel mais instrumental e operacional para as organizações da sociedade civil, colocando sobre ela uma grande responsabilidade no combate à pobreza. Ele também “expressa um diagnóstico de que os principais problemas das organizações do setor não-governamental são fundamentalmente problemas de capacitação e de gestão” (ARMANI, 2001, p. 63).

Armani (2003) ainda atenta para o fato de que o enfoque gerencial não é suficiente para desenvolver o poder de sustentação política, social e econômica das instituições do Terceiro Setor; portanto, a noção de sustentabilidade deve ser abordada sob duas perspectivas: a gerencial e a sistêmica.

O autor mencionado sugere estudar a capacidade de sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor via alguns parâmetros (gerencial e sistêmico), que podem ser usados como eixos de análise. Sob a perspectiva gerencial, as seguintes dimensões são consideradas: 1) sustentabilidade financeira; 2) organização do trabalho e gestão democrática e eficiente; 3) quadro de recursos humanos; 4) sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativa e eficiente; e 5) capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos. E, sob a perspectiva sistêmica, a qual integra o enfoque gerencial articulado ao enfoque sociopolítico, o autor privilegia as seguintes dimensões: 1) base social, legitimidade e relevância da missão; 2) autonomia e credibilidade (*stakeholder accountability*); 3) poder para influenciar processos sociais e políticas públicas (*advocacy*); e 4) capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas (ARMANI, 2001).

De acordo com outra abordagem, que elucida avanços no estudo e conceituação da sustentabilidade das organizações não-governamentais, destaca-se Silva (2002), cujo conceito de sustentabilidade se relaciona com a capacidade da organização de cumprir aquilo a que se propõe, no longo prazo.

Conforme Silva (2002), a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade da organização de se auto-renovar, 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.

Santos (2005) apresenta um conceito de sustentabilidade de organizações bastante interessante e abrangente, constatando que:

Sustentabilidade 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 (SANTOS, 2005, p. 149).

Diante das colocações feitas, considerou-se o conceito de sustentabilidade organizacional concebido por Armani (2001) o mais adequado ao presente trabalho, pois é capaz de contemplar as perspectivas internas e externas da organização, sem tomá-las como

dimensões isoladas, assumindo o relacionamento e a influência mútua entre elas. Lembrando que Armani (2001) considera que a sustentabilidade seja a capacidade institucional de interagir com contextos cambiantes, a fim de manter a relevância social e fortalecer a credibilidade da organização.

2.2.3 Dimensões da Sustentabilidade Organizacional

Conforme visto anteriormente, o conceito de sustentabilidade é amplo e complexo, por isso deve ser considerado em diferentes dimensões, as quais demandam diretrizes específicas. Contudo, deve-se observar que essa divisão é meramente operacional. A abordagem requerida pela sustentabilidade é necessariamente integradora de todas essas dimensões, as quais devem ser enfocadas simultaneamente na implantação de todo e qualquer plano de ação (BRASIL, 2000).

Alguns conceitos de sustentabilidade trazem a idéia de um desenvolvimento socialmente mais justo, ecologicamente prudente e economicamente eficaz (SAMPAIO, 2002), destacando com isso as mais relevantes dimensões: social, econômica e ambiental. Porém, Sachs (2002, p.85) ampliou para oito as dimensões da sustentabilidade, apresentando as “variáveis” a serem atendidas em cada dimensão. Para Sachs (2002), as dimensões são: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional.

Para Ribeiro (2004), as dimensões da sustentabilidade são: humana, ambiental, cultural, psicológica, política, social, econômica e física. Sendo todas essas vinculadas a um aspecto social, revelando a necessidade de haver uma tentativa uniforme para que as dimensões possam se inter-relacionar e promover o desenvolvimento em todos os setores, com o objetivo de contribuir para que a sociedade também se desenvolva.

Entretanto, neste trabalho, serão abordadas, de maneira sintética, as dimensões técnica, econômico-financeira, política e social, pois são os desafios postos a essas dimensões, em específico, que se pretende investigar dentro da ONG. Atenta-se para o fato de que existem outras dimensões que podem ser atreladas à sustentabilidade, como a ecológica ou ambiental, a ética, a social, a cognitiva, e assim por diante. Porém, neste momento serão focados aspectos referentes apenas às dimensões que serão estudadas, tendo em vista que a investigação e análise se deram sob os enfoques sistêmico e gerencial apontados anteriormente, conforme Armani (2001), quando se recorre à sustentabilidade.

Abordando a **Sustentabilidade Sob a Dimensão Técnica**, é importante destacar que Santos (2005) trouxe contribuições bastante significativas a respeito, incorporando a relevância que existe na composição da equipe, bem como sua valorização, capacitação e profissionalização, conforme explicitado com mais detalhes a seguir.

Ao tratarmos de uma organização, não podemos deixar de fazer referência às pessoas que a constituem. Em uma era em que os saberes individuais, a criatividade e a capacidade de construção em grupo estão cada vez mais em destaque, a valorização do indivíduo e a importância que ele assume na estrutura e na dinâmica organizacional tornam-se questões de grande relevância para a análise de qualquer organização. Nas OSCs, as relações humanas e o foco no indivíduo ganham, ainda, maior destaque (SANTOS, 2005, p. 103).

Nascimento, Marinho e Santos (2001) contribuem com a idéia de que a dimensão técnica de uma organização, em relação a sua sustentabilidade, também pode ser abordada quanto ao modo como essa organização é planejada. Isso implica pensar a organização de forma estratégica, incluindo processos de legalização, gestão de recursos financeiros, elaboração e implementação de planejamentos estratégicos, gestão transparente, etc. Enfim, pensar a organização de forma estratégica, mas também no nível de participação para a construção desse processo (SANTOS, 2005).

Em se tratando da **Sustentabilidade Sob a Dimensão Econômico-Financeira**, para Sachs (2002), está ligada ao desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, à segurança alimentar, à capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, ao razoável nível de autonomia da pesquisa científica e tecnológica e à inserção na economia internacional.

Segundo Rutherford (1997), o conceito de sustentabilidade sob a ótica da perspectiva econômica analisa o mundo em termos de estoques e fluxos de capital. Apesar desses termos, tal perspectiva não se limita ao capital monetário ou econômico convencional, ela abrange também diferentes tipos de capitais, como o ambiental e/ou natural, o humano e o social.

Em se tratando da **Sustentabilidade Sob a Dimensão Política**, Ruscheinsky (2004) e Silva (2000) consideram que a mesma abrange todos os processos participativos e democráticos, envolve a criação de mecanismos que incrementem a participação da sociedade na tomada de decisões, reconhecendo e respeitando os direitos de todos, superando as práticas e políticas de exclusão e permitindo o desenvolvimento da cidadania ativa.

Para Sachs (2002), essa dimensão pode ser dividida em dois tipos de atuação: a de política nacional e a da política internacional. A Política Nacional compreende a coesão social, democracia e desenvolvimento da capacidade do Estado de implementar o projeto nacional em parceria. A Política Internacional se relaciona à eficácia do sistema de prevenção de

guerras da ONU; ao ecodesenvolvimento Norte-Sul, baseado em princípios de igualdade; ao controle institucional do sistema internacional financeiro e de negócios; e à aplicação do princípio da precaução na gestão do meio ambiente e recursos naturais e do sistema de cooperação científica e tecnológica internacional.

Na **Sustentabilidade Sob a Dimensão Social**, com base na visão de Rutherford (1997), a ênfase recai sobre o bem-estar humano, a condição humana e os meios utilizados para aumentar a qualidade de vida dos indivíduos, pois é atribuída uma importância à presença do ser humano no meio ambiente.

Para Ruscheinsky (2004), Sachs (2002), Silva (2000) e Documento da Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável (2000), a sustentabilidade na perspectiva social está relacionada a um processo de desenvolvimento que conduza a um crescimento estável com distribuição equitativa de renda, gerando assim a melhoria das condições de vida das populações e, conseqüentemente, a diminuição das atuais diferenças nos níveis sociais.

Percebe-se, portanto, que a sustentabilidade é um fenômeno multidimensional e que o fato de existirem diferentes dimensões não significa que possam ser analisadas de forma isolada, pois as suas inter-relações são evidentes. Uma está atrelada à outra, não existem fronteiras ou limites, elas precisam ser pensadas em conjunto.

2.3.4 Os Desafios Impostos às Organizações Não-Governamentais

O desafio da sustentabilidade está sendo imposto às organizações não-governamentais. Portanto, este é o momento de refletir sobre a prática, muitas vezes isolada, das organizações do Terceiro Setor, na busca de recursos, alertando para o fato de que há um contexto histórico, econômico e social em que a questão da sustentabilidade é mais ampla e complexa.

Segundo Salamon (2005), o grande desafio para o Terceiro Setor é o da sustentabilidade. A sustentabilidade precisa ser enfrentada não apenas em termos financeiros, mas também segundo seu capital humano e outras dimensões. Conforme aponta esse autor

O problema de sustentabilidade financeira não é o único do gênero que o TS enfrenta. Quase da mesma importância é a sustentabilidade do capital humano do setor. À medida que a democratização avança em diferentes partes do mundo, os ativistas do TS assumem cargos governamentais em substituição aos antigos funcionários que lutaram para afastar, deixando assim suas organizações empobrecidas em recursos humanos. É nesse sentido que o TS se torna vítima de seus próprios êxitos (SALAMON, 2005, p. 90).

Tacila da Costa e Sá Siqueira Santos (2005), em sua dissertação intitulada “*As diferentes dimensões da sustentabilidade de uma organização da sociedade civil brasileira –*

caso GAPA-BA”, traz importantes contribuições a respeito dos principais desafios a serem enfrentados por organizações não-governamentais frente à sustentabilidade.

A autora argumenta que, para tratar da sustentabilidade e dos desafios, é preciso localizar os atores no contexto da temática, pois inúmeras foram as transformações ocorridas que fizeram com que os atores repensassem alternativas, a fim de garantir a sua sustentabilidade e a de seus projetos sociais. A importância maior é concedida à mobilização de recursos, que muito mais do que simplesmente captá-los, é necessário que esforços pessoais e organizacionais sejam empreendidos com o objetivo de atingir interesses comuns (SANTOS, 2005).

Santos (2005) considera que mobilizar recursos é

Um processo estratégico no qual a organização assume o papel de educar a sociedade, tentando torná-la parceira e co-responsável pelos projetos sociais empreendidos, os quais, em última instância, contribuem para a transformação social mais ampla almejada por todos. Mobilizar recursos, antes de qualquer coisa, é ampliar a base social de apoio da organização, na sociedade, enraizando a sua missão. Assim, recursos são a consequência última de uma missão fortalecida e de um trabalho bem realizado por uma organização que possui credibilidade e legitimidade na sociedade na qual atua (SANTOS, 2005, p.146).

Atingir a legitimidade e demonstrar transparência das ações sociais são outros desafios apontados por Santos (2005), a qual continua afirmando que, para se alcançar a sustentabilidade, é preciso que se enfrentem algumas dificuldades, tais como: desenvolver o comprometimento das pessoas que trabalham nas organizações; introduzir o conceito de parceria; mudar a gestão organizacional; conciliar ativismo com profissionalização; dialogar com a sociedade e co-responsabilizá-la; manter controle social; perceber mudanças na cooperação internacional, mas continuar dialogando; ousar ser criativo para enfrentar as dificuldades; acompanhar e cobrar o trabalho social das empresas privadas; ser melhor para poder solicitar que o outro também seja; e socializar o conhecimento aprendido.

Para Ramos (1989), a capacitação profissional e a missão institucional são desafios a serem superados pelas organizações que buscam a sustentabilidade. Para a autora, uma instituição que pretende manter-se sustentável precisa estar efetivamente direcionada para atingir seus objetivos. Isso significa especialização e profissionalismo.

A capacitação profissional é fundamental para garantir resultados positivos aos projetos sociais e ela deve existir em todas as áreas da instituição, desde o gerenciamento até a execução das atividades. A missão institucional precisa atender a interesses coletivos e a relação com os beneficiários deve ser efetiva, de forma que o trabalho da instituição atenda,

realmente, às demandas sociais dos grupos. Isso se aplica não só a projetos que visam a solucionar problemas práticos e localizados, como também àqueles voltados para a proposição de políticas públicas (RAMOS, 1989).

Fowler (2000) considera que para uma instituição sobreviver é necessário, além de capacidades internas, habilidade de ser ágil, de lidar com a instabilidade do ambiente e de ser capaz de se adaptar. As organizações sociais precisam, além disso, gerir adequadamente seus impactos e recursos, e possuir capacidade de regeneração.

É importante que a organização gere um impacto externo que seja valorizado socialmente. Para Fowler (2000) o que determina a sustentabilidade dos impactos é o grau de participação dos beneficiários na implementação da ação e a competência da organização em realizar a intervenção. Quanto à gestão dos recursos, o autor chama a atenção para a capacidade da organização em mobilizar fundos, adotando diferentes estratégias de captação. As decisões sobre missão e valores organizacionais irão condicionar as estratégias adotadas que, por sua vez, determinarão o tipo de relação da organização com seus doadores. É relevante que a instituição seja capaz de gerir esse relacionamento, resguardando sua autonomia.

Fowler (2000) ainda contribui afirmando que, em função do alcance dos objetivos propostos, a instituição é reconhecida na sociedade, construindo boa reputação. A boa performance e a boa reputação alimentam o processo de aprendizagem, criando continuamente novos conhecimentos. Se a organização é ágil, aliada às outras capacidades descritas anteriormente, será capaz de mudar e se regenerar.

Outros dilemas e perspectivas vivenciados pelos gestores sociais também são trazidos à discussão por Teodósio (2001). Segundo ele, a necessidade de cumprir prazos e metas no curto prazo; a necessidade de gestão participativa, a qual demanda tempo, atentando para as transformações sociais mais amplas; saber lidar com os diferentes valores organizacionais próprios e os valores das organizações financiadoras; assegurar a auto-sustentação através da produção/venda de produtos/serviços; e manter o foco na missão social ao invés de se corromper pelo mercado são desafios presentes na gestão de organizações do Terceiro Setor que precisam ser bem gerenciados (TEODÓSIO, 2001).

Diante de algumas peculiaridades das organizações não-governamentais, Ramos (1989) acredita que a permanência e a continuidade dos trabalhos de uma organização do Terceiro Setor estão condicionadas ao alcance de três pressupostos, que estão interligados: a viabilidade financeira, a capacidade de executar as ações propostas e a relevância das mesmas para o grupo beneficiário.

Corroborando a visão de Ramos (1989) quanto à sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor, Salamon (1997, p. 94) afirma que o “Terceiro Setor exige 'amarras sociais', isto é, circunstâncias sociais, econômicas e políticas favoráveis”. O autor resume a questão da sustentabilidade do Terceiro Setor em quatro desafios críticos: 1) o desafio da legitimidade - ser reconhecido por todos os setores da sociedade; 2) o desafio da eficiência – mostrar capacidade e competência operacional; 3) o desafio da sustentabilidade - possuir fundos que o permita prestar seus serviços; e 4) o desafio da colaboração - estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial (SALAMON, 1997).

Vale ressaltar que Salamon (1997) acrescenta a capacidade de estabelecer parcerias como mais uma variável importante para a sustentabilidade das entidades do Terceiro Setor, destacando a relevância da articulação entre as organizações.

Tenório (2002) aponta como principais desafios gerenciais de organizações não-governamentais: sair do micro para o macro, isto é, não limitar suas ações a microrregiões, e sim contribuir com sua experiência para o desenvolvimento macro; migrar do privado para o público, deixando de atuar na clandestinidade para atuar de forma mais transparente, divulgando ao público o que são, por que lutam, a que se propõem; passar da resistência à proposta, ou seja, da ação contra o Estado e à margem do mercado para uma ação participante; e enfrentar também as grandes dificuldades de financiamento, visto que os recursos estão mais direcionados para outras regiões, como África e Leste europeu.

Na visão do autor, para superar esses desafios que podem ameaçar sua existência e sua eficiência administrativa, as ONGs têm de pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, ampliando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes, de forma a assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais. Assim, identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; e ganhar maior visibilidade perante a sociedade, divulgando o produto do trabalho realizado, são alguns dos resultados que se pode esperar desse aprendizado (TENÓRIO, 2002).

Para finalizar este capítulo, é importante fazer uma compilação dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações, a partir de toda a literatura exposta. São eles: sobrevivência de seus projetos; legitimidade e transparência (boa performance e reputação); sustentabilidade financeira; mobilização de recursos; desenvolver o comprometimento das pessoas; introduzir o conceito de parceria; mudar a gestão organizacional; conciliar ativismo com profissionalização; dialogar e co-responsabilizar a sociedade; ser criativo; ser melhor

para solicitar que os outros também sejam; socializar conhecimentos; capacitação profissional; missão institucional (atender aos interesses coletivos); habilidade para se adaptar; envolvimento dos beneficiários na implementação de ações; competência da organização em realizar intervenções necessárias; necessidade de gestão participativa; e manter o foco na missão social.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo informar sobre os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização deste trabalho. Serão apresentados a escolha e a caracterização da organização não-governamental a ser pesquisada; o delineamento da pesquisa; a classificação do estudo; os participantes da pesquisa; as técnicas de coletas de dados, discorrendo-se sobre cada uma delas, a fim de tornar o trabalho mais elucidativo; e a maneira como serão realizados o tratamento e a análise de dados.

3.1 ESCOLHA E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL

Para assegurar a representatividade da ONG onde foi realizado o estudo, definiu-se que ela deveria ser filiada à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG). Em busca no sítio dessa Associação, foram encontradas três instituições atuantes em Porto Alegre, cidade escolhida para a realização da pesquisa, por questões de viabilidade. Dentre as três organizações, duas se dispuseram a colaborar, porém, por sugestão de banca de projeto, selecionou-se uma.

Antes, porém, de entrar na apresentação do caso, é importante compreender o que é a ABONG. Ela é a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, fundada em 10 de agosto de 1991. É uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática e pluralista, com sede e foro na capital do Estado de São Paulo. Tem por objetivos: promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa; consolidar a identidade das ONGs brasileiras e afirmar sua autonomia; defender o interesse comum das suas associadas e estimular diferentes formas de intercâmbio entre elas e com instituições similares de outros países; informar sobre a atuação de agências governamentais, internacionais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento; combater todas as formas de discriminação; ser um instrumento de promoção em âmbitos nacional e

internacional das contribuições das ONGs frente aos desafios do desenvolvimento e da superação da pobreza (ABONG, 2007).

Sua trajetória resultou de um segmento pioneiro de organizações não-governamentais que têm seu perfil político caracterizado por: tradição de resistência ao autoritarismo; contribuição à consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; compromisso de luta contra a exclusão, a miséria e as desigualdades sociais; promoção de direitos, construção da cidadania e da defesa da ética na política para a consolidação da democracia (CONSELHO DIRETOR DA ABONG, 2000).

Utilizou-se esse critério de seleção, pois a relação entre a ABONG e suas associadas preza por alguns compromissos, como o Conselho Diretor da Associação (2000) destaca: aplicar à sua prática os princípios da ética, impessoalidade, moralidade, publicidade e solidariedade; buscar e defender alternativas de desenvolvimento humano e sustentável que considerem a equidade, a justiça social e o equilíbrio ambiental para as atuais e futuras gerações; lutar pela erradicação da miséria e da pobreza e se colocar contra políticas que contribuam para reproduzir desigualdades de gênero, sociais, étnicas e geracionais; lutar pelos Direitos Humanos; afirmar seu compromisso com o fortalecimento da sociedade civil, defendendo a soberania popular, a cidadania e o pluralismo político, étnico, racial, de gênero e de orientação sexual; afirmar sua autonomia perante o Estado e a sua independência diante dos organismos governamentais, condicionando possíveis parcerias ao seu direito e capacidade de intervir na discussão, formulação e monitoramento de políticas; defender uma relação com a cooperação internacional baseada na autonomia, solidariedade, respeito e transparência; contribuir para o fortalecimento de um "pacto de cooperação"; reafirmar e vivenciar o seu compromisso com a transparência, o primado do interesse público e a participação democrática interna, reconhecendo-os como componentes essenciais da gestão das organizações a ela filiadas; e estimular a parceria entre suas associadas e com outras organizações da sociedade civil, de modo a racionalizar recursos e fortalecer ações conjuntas, defendendo e lutando pela harmonia e respeito entre elas, de modo a fazer dessa prática referência exemplar na sociedade (CONSELHO DIRETOR DA ABONG, 2000).

Assim, espera-se que as ONGs a ela filiadas, imbuídas desses comprometerimentos, tornem-se importantes organizações sociais e, assim, passem a preocupar-se com questões voltadas a sua sustentabilidade.

O estudo de caso aconteceu no CAMP (Centro de Assessoria Multiprofissional), uma organização não-governamental de Porto Alegre, do Rio Grande do Sul, Brasil, que desde

1983 organiza trabalhadores urbanos e rurais, auxilia na qualificação das suas lutas e capacita lideranças e dirigentes. Seu objetivo é organizar uma sociedade civil ativa, que construa sua cidadania por meio de organizações autônomas e democráticas. Seu trabalho busca assegurar às classes populares o poder de governarem seu destino em um Estado democrático, com participação e controle popular. A sua prática busca qualidade de vida para o povo brasileiro, distribuição da renda e do poder e a construção de uma sociedade mais justa e fraterna.

Nestas duas décadas de existência, prestou assessoria a mais de 100 mil trabalhadores urbanos e rurais. Alguns de seus membros participaram da criação da Central Única de Trabalhadores (CUT), do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST), do Movimento dos Atingidos por Barragem (MAB), da Central de Movimentos Populares (CMP) e da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG). Marcou presença também na formação de lideranças dos movimentos sociais, das pastorais populares e na organização autônoma de base dos trabalhadores do campo e da cidade.

Em seu discurso, o CAMP apresenta-se como sendo:

Uma organização não-governamental, de caráter associativo, sem fins lucrativos, que atua como sujeito político autônomo comprometido com as mudanças sociais, com a radicalização da democracia, com o controle social do Estado, na luta contra as injustiças, contra as discriminações e todas as formas de exploração. [...] entende que esses objetivos serão construídos com base num novo processo de desenvolvimento duradouro, que envolva todos os atores sociais, que crie novas formas de relações econômicas com base na cooperação e na solidariedade, e não na competição, que integre a perspectiva da sustentabilidade sócio ambiental, que valorize as diversidades e que tenha como objetivo a satisfação dos direitos humanos, econômicos, sociais e culturais de todos (PLANO TRIENAL 2006-2008, 2006, p. 4).

Dentre os seus valores, há destaque para as questões de justiça, solidariedade, igualdade, diversidade, democracia, liberdade, coerência, sustentabilidade (social, econômica, política e ambiental) e defesa da vida. Além disso, é importante relatar que o CAMP está calcado em alguns pressupostos, como a urgência de uma sociedade socialmente justa; a democracia como valor universal; o reconhecimento da existência do conflito de classes; a necessidade do coletivo, com caráter transformador; a necessidade de uma nova hegemonia baseada na democracia e na justiça social; o trabalho como base das relações sociais e econômicas; o método como elemento essencial ao novo; a importância da luta social; e o papel pedagógico das ONGs, partindo de suas práticas internas (PLANO TRIENAL, 2006-2008).

Para se ter uma noção mais aprofundada da organização em estudo, assim como para melhor compreender a discussão dos resultados encontrados posteriormente, optou-se por,

neste momento, abordar algumas decisões tomadas pela entidade e que foram retiradas de documentos elaborados pela equipe da instituição.

A partir do ano de 2005, foi estabelecido pelos atores sociais envolvidos na entidade que a organização elaboraria um plano Trienal, destacando os seus objetivos e atribuições no período estabelecido, a fim de otimizar o seu pessoal e as suas atividades. Portanto, estabeleceu-se que o objetivo relativo ao período 2006-2008 seria:

Contribuir para a criação de novos referenciais de desenvolvimento sustentável e democrático, através da experimentação de alternativas concretas de superação do atual modelo, da sistematização de experiências locais, da produção de conhecimento e da formação de atores sociais com capacidade de incidência na disputa pela hegemonia popular (PLANO TRIENAL 2006-2008, p. 14).

Dentro desse novo planejamento, foi estabelecido que o CAMP atuaria basicamente em quatro “programas” de trabalho, por assim dizer: o Programa de Desenvolvimento Local, elegendo-se duas comunidades de Porto Alegre, nas quais seriam acompanhadas experiências sobre a temática, a fim de contribuir para o fortalecimento da articulação entre os setores sociais populares, os agentes públicos e setores empresariais comprometidos com a causa. Assim, foram eleitos dois territórios da cidade: o Morro da Cruz e o Arquipélago.

Outro programa de trabalho seria o de Parcerias e Projetos, o qual visaria ao apoio na articulação e formação de redes de educadores populares, com o objetivo de promover a reflexão e a sistematização permanente das metodologias de educação popular; apoio à formação em gestão, comercialização e crédito para a Economia Solidária; e apoio a projetos que integrem educação ambiental, reestruturação do processo e do segmento de coleta e tratamento de resíduos.

E, ainda, os programas de Comunicação e Produção, referentes à produção de matérias educativas e de reflexão via sítio da organização e da produção de seu jornal Vento Sul. E o programa de Campanhas e Mobilizações, onde destacam-se o apoio às articulações e mobilizações que lutam em defesa dos direitos humanos, a participação direta em ações desse propósito e ações de captação de recursos para apoiar os movimentos sociais.

É importante destacar que dentro do tema do Desenvolvimento Local foram realizados o Programa de Formação de Agentes de Desenvolvimento (curso destinado às lideranças populares de diversas esferas, realizado em etapas diferentes do ano, com o objetivo de realizar discussões sobre o desenvolvimento local, a democratização da sociedade, a participação e políticas públicas, o orçamento participativo, a cultura, a agricultura, a

economia solidária e a construção de diagnósticos das comunidades) e o Programa de Acompanhamento a Experiências de Desenvolvimento Local (programa novo em que o CAMP deveria ter um papel central no processo de sistematização sobre desenvolvimento local e no aprofundamento das reflexões sobre o Programa de Formação de Agentes de Desenvolvimento, com a idéia de acompanhar as experiências locais que tenham como eixo central a geração de trabalho e renda e como princípio a participação popular, a justiça social e a sustentabilidade ambiental).

A organização atua, conforme mencionado anteriormente, em Parcerias e Projetos também. No caso de projetos especiais, são relatados em seus documentos o acompanhamento a fóruns de Economia Solidária; o acompanhamento a grupos ou setores da Economia Solidária, como a reciclagem, a pesca e o artesanato com escamas de peixe; os cursos voltados à Educação para a geração de trabalho e renda, via sistematização de experiências de formação de Economias Populares e Solidárias, oficinas de viabilidade econômica e gestão democrática, consórcio social da juventude, rede de educação cidadã, projeto de desenvolvimento de metodologia de capacitação para o trabalho; e a elaboração e implantação do Curso para a elaboração de projetos sociais.

Em se tratando de projetos de auto-sustentação financeira, destacam-se duas iniciativas (que não vem ao caso julgar agora o mérito), mas que se integram ao funcionamento do CAMP, de forma direta ou indireta, conhecidas como Casa Nova Filmes, fundada há 13 anos, que é uma produtora áudio-visual voltada ao mercado, e a Credisol, criada em 2003, com o objetivo de ser uma instituição de crédito.

O CAMP é composto por sócios militantes, uma comissão dirigente, uma assessoria de projetos, educadores populares, apoio administrativo, coordenação de projetos, voluntários, colaboradores e parceiros. Durante a realização da pesquisa, a estrutura de tomada de decisão formal foi reestruturada. Na atualidade, há um conselho diretor, constituído de três a cinco pessoas não remuneradas, de igual poder e responsabilidade, sendo destituída a estrutura presidencialista. Esse conselho Diretivo nomeará um Coordenador Geral, que responderá por toda a entidade e acompanhará a entidade como um todo, e três Coordenadores para Projetos de Auto-Sustentação. Os demais integrantes, como os voluntários, educadores populares, parceiros, colaboradores e equipe administrativa continuaram como integrantes da equipe macro da instituição.

As ações do CAMP são apoiadas por organizações de vários países do mundo, conhecidas como agências de cooperação internacional. Atualmente, três agências financiam as atividades de combate à pobreza, geração de trabalho e renda e construção alternativa de

desenvolvimento. Essas atividades são realizadas em parceria com universidades, ONGs, governos e várias outras entidades.

As suas agências financiadoras são as seguintes: MISEREOR (Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe), da Alemanha, que apóia o CAMP através do Programa de Participação Política e Social no Rio Grande do Sul, tendo como objetivo a promoção de experiências de desenvolvimento local, a formação de lideranças para a participação popular e o controle social dos orçamentos públicos; CHRISTIAN AID (Ajuda Cristã), que demonstra seu apoio no Projeto Desenvolvimento e Educação Popular, o qual visa a fortalecer as organizações da sociedade civil organizada em prol do desenvolvimento democrático, sustentável e justo; e DEVELOPMENT AND PEACE (Desenvolvimento e Paz), do Canadá, dando suporte ao Projeto Economia Popular, Participação Popular e Democratização da Informação.

Como parceiros em seu trabalho, encontram-se as universidades como UFRGS, UNISINOS, La Salle, FURG e UERGS; as ONGs, como a Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente, a CÁRITAS, o Centro de Articulação de Populações Marginalizadas, o CECA, a AMENCAR, o GAPA, o PROAME, o CETAP, o CEPO e a AVESOL; os governos, representados pelas prefeituras de Porto Alegre, Eldorado, Cachoeirinha, Alvorada, Viamão e Sananduva; e as organizações sociais, incluindo MST, Fetraf/Sul, MMTR, MAB, MTD, CUT, MPA, MNLM e Central de Movimentos Populares. O CAMP participa ainda de várias redes de articulações de ONGs e movimentos sociais no Brasil e na América Latina, tais como o Fórum Sul de ONGs, a ABONG, a PAD, o CEAAL e a ALOP.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho consiste em uma pesquisa de caráter exploratório, o qual, segundo Chizzotti (1995, p.104), tem como objetivo “provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência”.

Para Gil (1994), a pesquisa de caráter exploratória envolve o levantamento do estado da arte, pela revisão bibliográfica e pelo estudo dos atores relacionados com o processo pesquisado, para que a vivência com o problema possa estimular e facilitar a compreensão do fato. Este tipo de pesquisa busca basicamente desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de novas abordagens *a posteriori*.

Em função do tema proposto para investigação, bem como dos objetivos do presente estudo, optou-se pela metodologia qualitativa para buscar uma melhor compreensão dos

processos envolvidos no fenômeno a ser investigado. Segundo Chizzotti (1995, p. 78), a pesquisa qualitativa “é uma designação que abriga correntes de pesquisa muito diferentes, que se fundamentam em alguns pressupostos contrários ao modelo experimental”.

Para Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa deve apresentar as seguintes características: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possuir caráter descritivo; o processo deve ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Ainda seguindo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não busca enumerar e/ou medir os eventos pesquisados, nem utiliza instrumental estatístico na análise dos dados. O ponto de partida são questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Um estudo desta categoria necessariamente envolve dados descritivos sobre organizações, pessoas, lugares e as formas de interação que se dão pelo contato do agente pesquisador com o objeto em análise, procurando compreender os fenômenos segundo a vivência e visão dos atores. Atentando-se ao fato de que a pesquisa qualitativa não se restringe apenas à descrição dos dados, mas também a um processo amplo de análise e explicação dos resultados encontrados.

A pesquisa qualitativa “é capaz de incorporar a questão dos significados e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas” (MINAYO, 1998, p. 45).

Dessa maneira, o presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória e qualitativa, pois provoca o esclarecimento da questão de como o CAMP está enfrentando o desafio da sustentabilidade, por meio do levantamento de dados e análise qualitativa, uma vez que considera a ONG como fonte direta de dados.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho constitui-se em um estudo de caso, no qual foi investigado como o Centro de Assessoria Multiprofissional, uma organização não-governamental de Porto Alegre, filiada à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, está enfrentando o desafio da sustentabilidade. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação

tecnicamente única, em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Os estudos de caso, segundo Yin (2001), vêm sendo utilizados com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, pois servem às pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Em geral, segundo Yin (2001, p. 32), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Seguindo as idéias do autor, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram os atores sociais envolvidos na organização não-governamental, como os diretores, coordenadores, colaboradores, voluntários e alguns beneficiários. Sendo mais especificamente: dois (2) sócios da entidade, um (1) vice-presidente (na época de realização da pesquisa), dez (10) pessoas da equipe de trabalho da organização, três (3) integrantes da equipe de projetos e duas (2) pessoas beneficiárias do trabalho do CAMP, uma do Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD) e outra da Economia Solidária.

Assim, a partir de suas entrevistas, torna-se possível conhecer a percepção de cada indivíduo envolvido, direta ou indiretamente, com a organização, fornecendo diversos pontos de vista a respeito da sustentabilidade e fatores a ela relacionados.

3.5 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

A pesquisa conta com o conhecimento, a informação e a vivência dos participantes da organização não-governamental em estudo. Assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa foram:

- Entrevistas semi-estruturadas com os atores sociais;
- Análise documental;
- Observação no local.

3.5.1 Entrevista Semi-Estruturada

Triviños (1987, p.174) considera que a “entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante”. E Gil (1999) acrescenta que a entrevista possibilita a obtenção de diversos dados da vida social, os quais podem ser obtidos em profundidade. Assim, a entrevista semi-estruturada foi realizada mediante a utilização de um roteiro com questões abertas que norteou a discussão durante todo o desenvolvimento do trabalho, presente no Apêndice 1 (roteiro para a equipe do CAMP) e Apêndice 2 (roteiro adaptado ao público de fora do CAMP, mas que estabelece relações diretas).

Entendeu-se como suficiente o número de dezoito (18) entrevistas, tendo em vista que os depoimentos dos informantes começaram a evidenciar repetição de conteúdos (YIN, 2001). Essa técnica empreendeu um total de 15 horas e 20 minutos, sendo possível realizar inferências bastante significativas acerca do objetivo do trabalho e das visões do público-alvo pesquisado, ressaltando que o tempo médio da entrevista individual durou de 20 minutos a 1 hora e 30 minutos, conforme as questões particulares de cada um (tempo e interesse, por exemplo).

É válido relatar, também, que as entrevistas foram realizadas individualmente, em local reservado. Na condução das entrevistas, foram utilizados instrumentos auxiliares como o bloco de notas e o gravador. A todos os entrevistados foi solicitada uma autorização (Apêndice 3) para o uso do gravador, e todos, sem exceção, deram sua permissão para o uso do equipamento.

3.5.2 Análise Documental

Segundo GODOY (1995), uma das vantagens básicas da análise documental é que os documentos constituem uma fonte não-reativa, uma vez que as informações neles contidas são imutáveis, sendo uma fonte natural de informações na medida em que, por se originarem num determinado contexto histórico, econômico e social, refletem a inserção da organização nesse mesmo contexto.

Assim, a escolha dos documentos não foi um processo aleatório. Foram investigados dados específicos para o desenvolvimento do trabalho em questão, sendo estudados documentos, relatórios e meios de divulgação de ações e projetos sociais como: sítio da ONG, relatórios em revista da mídia impressa, panfletos informativos; livros publicados a respeito da organização; revistas/informes internos, dentre outros.

3.5.3 Observação

Para Gil (1999), a observação constitui-se em ponto fundamental para a pesquisa, pois tem como principal vantagem, comparada a outras técnicas, a percepção direta dos fatos, sem qualquer intermediação. Porém, o autor ressalta que pode haver alterações de comportamento dos indivíduos em função da presença do pesquisador.

Para amenizar essa possível distorção, Gil (1999) e Richardson (1999) recomendam que a situação do observador e seus objetivos sejam esclarecidos, assegurando a veracidade e evitando problemas futuros na organização estudada.

Através das observações realizadas no CAMP, pretendeu-se identificar e analisar os desafios enfrentados em prol da sustentabilidade, bem como conhecer os principais conceitos relacionados a ela. Foram observadas, portanto, uma plenária (onde foi possível ter uma visão geral da organização, bem como tomar conhecimento dos principais problemas enfrentados ou pelo menos discutidos); três reuniões de equipe interna (uma para pensar o Curso de Formação de Agente, outra para avaliar a inserção e diagnóstico das atividades do arquipélago, e ainda uma para avaliação da 1ª etapa do Curso de Formação de Agentes); e uma reunião de avaliação de desempenho dos colaboradores, com a presença de praticamente todos os integrantes (exceto um, por estar de licença). Além disso, foram realizadas observações ao longo da pesquisa, para perceber a dinâmica de trabalho, o relacionamento e a estrutura física, conversando com beneficiários que estavam sempre presentes na ONG.

Essas observações foram úteis, pois puderam ser confrontadas com as entrevistas e análise de documentos, a fim de enriquecer o trabalho e corroborar os resultados encontrados.

3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas 18 entrevistas semi-estruturadas com os atores sociais envolvidos na organização não-governamental, como os diretores, coordenadores, colaboradores, voluntários e alguns beneficiários, a fim de melhor conhecer a percepção de cada indivíduo envolvido, direta ou indiretamente, com a organização, fornecendo diversos pontos de vista a respeito da sustentabilidade e dos fatores a ela relacionados. Os contatos com os participantes da pesquisa foram individuais, gravados com a licença dos participantes e posteriormente transcritos. Utilizaram-se, também, a observação nos locais, a pesquisa em documentos, relatórios e meios de divulgação como outras fontes de evidências.

3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos através da pesquisa foram estudados segundo a análise de conteúdo que, conforme Franco (2005), cada vez mais tem sido utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e/ou simbólicos, obtidos a partir de perguntas e observações de interesse de um determinado pesquisador. A análise de conteúdo é considerada um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem, permitindo ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos de comunicação.

Para Bardin (2002), a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mesmas, “inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 2002, p. 38)”.

Franco (2005) ressalta que o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada; porém, ela expressa sempre um significado e um sentido. A análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância histórica, implica comparações contextuais e cada investigador

tem seu próprio processo de decodificação por meio do qual analisa, infere e elabora interpretações sobre o processo de codificação da mensagem.

Antes de realizar a análise de conteúdo, é necessário definir claramente os objetivos da pesquisa, delinear o referencial teórico e escolher o material a ser analisado (passos que já foram realizados no presente estudo). Em seguida, é importante definir as unidades de análise que podem ser de registro e de contexto (FRANCO, 2005).

A unidade de registro é a menor parte de conteúdo. “Podem ser de diferentes tipos, cada uma delas, embora inter-relacionadas e complementares devem estar adaptadas a esta ou àquela investigação; incluem características definidoras específicas; e são, em geral, acompanhadas de algumas limitações (FRANCO, 2005, p. 38)”. Os tipos podem ser a palavra, o tema, o personagem e o item.

No presente trabalho, a unidade de registro é o tema, pois ele representa uma asserção sobre determinado assunto - no caso, a sustentabilidade organizacional de ONGs -, o qual envolve componentes racionais, ideológicos, afetivos e emocionais.

As unidades de contexto “podem ser consideradas como o pano de fundo que imprime significado às unidades de análise” (FRANCO, 2005, p. 43). É a parte mais ampla do conteúdo a ser analisado, porém, é indispensável para a necessária análise e interpretação dos textos a serem decodificados para que se possa estabelecer a necessária diferenciação resultante dos conceitos de significado e de sentido, os quais devem ser respeitados. Ou seja, significa considerar o contexto e explicar os grandes ‘assuntos’, tais como democracia, projetos e participação.

A organização da análise de conteúdo parte de três segmentos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) a interpretação dos resultados. A pré-análise é a própria organização do trabalho. É nessa fase que se faz a escolha do objeto de estudo, bem como a formulação dos objetivos do trabalho. Estando decidido o que estudar, é necessário proceder à constituição do *corpus*, sendo esse o conjunto do material que será submetido a uma análise (BARDIN, 2002). No caso deste trabalho, o *corpus* consiste nos documentos analisados, observações realizadas em alguns processos e entrevistas semi-estruturadas.

Para analisar o material, é necessário antes codificá-lo. A codificação é uma transformação que ocorre, segundo regras precisas em relação aos dados brutos, do texto analisado. Essa transformação permite atingir uma representação do conteúdo, por meio de recorte, agrupamento e enumeração. No caso de uma análise categórica, a organização da codificação se dá em três passos: 1) o recorte (escolhas das unidades de análises); 2) a enumeração (escolha das regras de contagem); e 3) a classificação e a agregação (escolha das

categorias). A categorização consiste no reagrupamento de temas específicos com critérios previamente definidos. Assim, classificar categorias é um processo estruturalista e possui duas etapas: 1) o inventário, que nada mais é que isolar os elementos, isto é, separar os diferentes temas, e 2) a classificação, que consiste em repartir os elementos ou, em outras palavras, organizar os temas analisados (BARDIN, 2002).

Para fins de identificação dos entrevistados, utilizou-se a letra E seguida de um número aleatório (E1, E13, por exemplo), não na seqüência das entrevistas, para se manter o sigilo dos sujeitos.

Para esta análise, foi realizado um estudo detalhado do conteúdo do material investigado (documentos, registros e meios de divulgação) e das entrevistas semi-estruturadas, procurando captar o sentido das frases das palavras utilizadas, comparar, avaliar, descartar o que não se traduz tão significativo, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das principais idéias (LAVILLE e DIONE, 1999).

É importante ressaltar que as categorias podem ser criadas *a priori*, quando as categorias e seus indicadores são predeterminados em função da busca específica de uma questão. Ou podem ser categorias não definidas *a priori*, ou seja, as categorias emergem da fala, do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria. “A criação das categorias é o ponto crucial da análise de conteúdo” (FRANCO, 2005, p. 57).

Neste trabalho, as duas grandes categorias de análise ligadas à sustentabilidade organizacional de ONGs são: a Gestão Operacional e a Gestão Integrada, pois foram duas grandes temáticas que emergiram da pesquisa de campo. Cada uma delas será composta de unidades de análise com os seguintes temas centrais: na Gestão Operacional, o plano trienal, a equipe de trabalho e a mobilização de recursos financeiros; e, na Gestão Integrada, unidades de análise referentes à atuação (missão), a participação, a credibilidade e legitimidade, e a contribuição social.

Esses temas centrais foram previamente definidos por serem de extrema importância para o estudo da sustentabilidade organizacional. Assim, o próximo passo foi a categorização dos temas específicos, visto que, ao contrário dos temas centrais que foram antecipadamente definidos, as temáticas específicas foram agrupadas após um levantamento dos dados obtidos.

À medida que esses temas foram aparecendo nos textos, falas e observações, eles foram sendo classificados de acordo com as unidades de análises centrais.

No presente estudo, será adotado o critério semântico e as categorias foram criadas *a priori*, pois se construiu um esquema de investigação a partir do referencial teórico que

orientou o processo de investigação, ou seja, as entrevistas, a busca dos documentos e as observações, conforme pode ser visto a seguir:

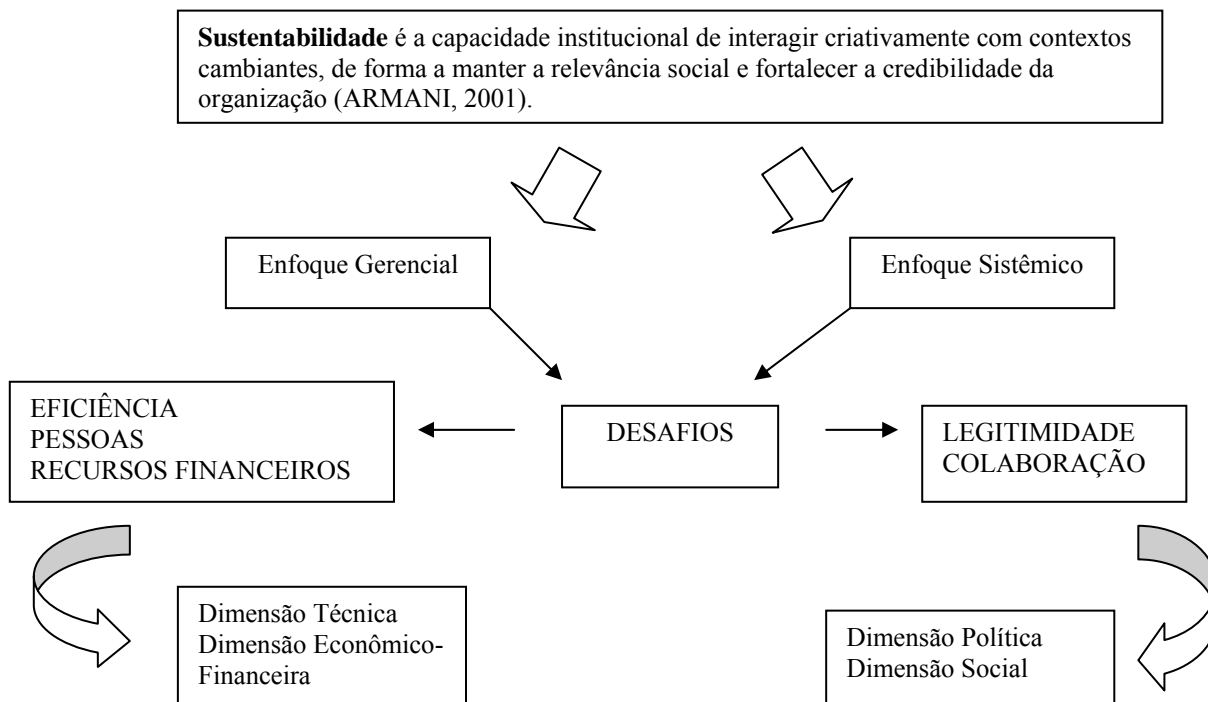


Figura 1: Estrutura de Trabalho
Fonte: Elaboração Pela Pesquisadora

Assim, foi adotada a definição de Armani (2001) sobre a sustentabilidade de organizações sociais, tendo como principais enfoques de investigação o Gerencial e o Sistêmico. O primeiro abrange os desafios quanto à eficiência, quadro de pessoal e sustentabilidade financeira, podendo ser, assim, referentes às dimensões técnica e econômico-financeira, respectivamente. O segundo compreende a legitimidade e a colaboração como sendo os desafios à sustentabilidade, tendo relação direta com as dimensões política e social da sustentabilidade. Assim, considerou-se possível investigar de que forma a organização não-governamental em estudo está enfrentando o desafio da sustentabilidade, frente a algumas dimensões que a compõem.

Esse modelo serviu, portanto, para auxiliar na compilação da teoria utilizada, bem como para delinear a pesquisa, a fim de se ter um foco preciso e conseguir atendê-lo com maior êxito possível.

Após a realização da pesquisa, a apreciação se deu com base nos preceitos da análise de conteúdo, conforme foi descrito anteriormente, seguindo a lógica de duas grandes

categorias (Gestão Operacional e Gestão Integrada), compostas por unidades de análise, chegando a compor uma categoria-síntese compreendida pelo tema “Sustentabilidade”.

Em seguida, será apresentada a estrutura utilizada para análise de conteúdo, com base em informações anteriores, a fim de compilar as idéias:

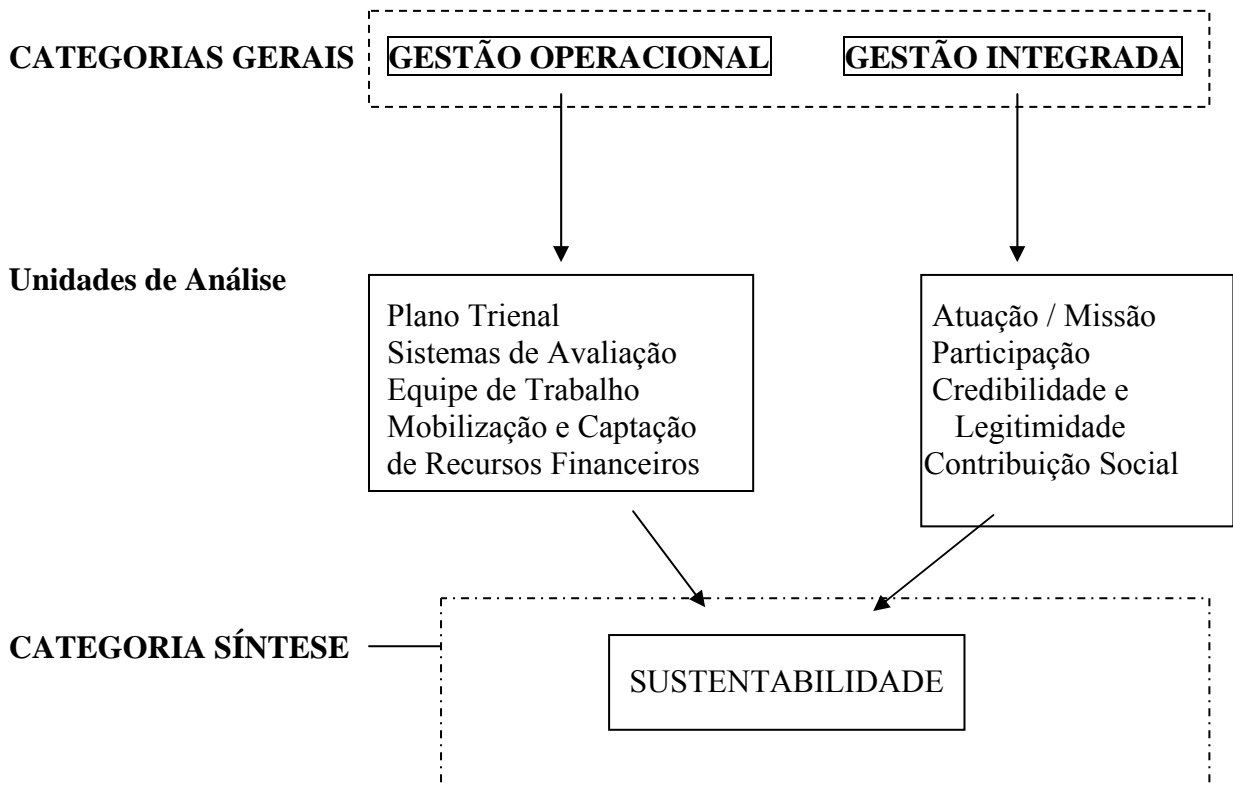


Figura 2: Categorias de Análise
Fonte: Elaboração Pela Pesquisadora

Nota-se que o esquema de trabalho construído *a priori* contribuiu para a estrutura de análise de conteúdo, norteando as questões a serem investigadas; porém, a elaboração do mesmo se deu a partir das técnicas de coleta de dados utilizadas, via entrevistas, análise documental e observações. A Gestão Operacional está ligada aos pressupostos considerados por Armani (2001) quando retrata o enfoque gerencial e a Gestão Integrada ao enfoque sistêmico. Optou-se por renomear os enfoques, tendo em vista que o desafio maior à sustentabilidade está vinculado à gestão, compreendendo-a como uma questão ampla, na qual são considerados aspectos operacionais e de visão integrada dos objetivos e ações pretendidas por qualquer organização, e por algumas questões terem emergido de maneira diferente a partir da coleta de dados.

A partir, então, dessa primeira divisão em duas grandes categorias, foi possível realizar uma discussão referente às unidades de análise que compõem cada uma delas, podendo posteriormente relacionar as unidades de análise às dimensões da sustentabilidade, com a

finalidade de compor o que seria esse fenômeno e ainda responder ao principal objetivo da pesquisa: “investigar como o CAMP está enfrentando o desafio da sustentabilidade”, chegando assim na categoria de análise síntese, onde poderão ser incorporadas todas as questões debatidas.

Analisar, portanto, cada “Gestão” especificamente, contribui para a compreensão didática das questões abordadas, sem esquecer, entretanto, que os fatores são dinâmicos e se relacionam.

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações do estudo é o não-aprofundamento de todas as dimensões da sustentabilidade, tendo em vista que apenas quatro delas (técnica, econômico-financeira, política e social) foram analisadas; além disso, o presente estudo é classificado como estudo de caso, portanto representa situações únicas, dificultando replicações e generalizações.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O ponto essencial da sustentabilidade é desenvolver-se como organização (Armani, 2001) e isso implica entender a complexidade do fenômeno da “sustentabilidade organizacional”, onde é possível referir-se a dois enfoques complementares: o Gerencial e o Sistêmico, os quais, para fins de análise deste estudo, assumiram a denominação de Gestão Operacional e Gestão Integrada

Essas duas grandes categorias serão analisadas a seguir, sendo incorporadas a cada uma delas as unidades de análise referidas, tendo por fim uma categoria síntese relacionada à sustentabilidade organizacional, tema central desse trabalho e que compila diversas análises trabalhadas nas unidades referidas. Além da apresentação propriamente dita das categorias, as informações provenientes das mesmas proporcionaram reflexões durante as exposições, contribuindo para relações e associações com o referencial teórico utilizado.

Para orientar melhor o leitor, a respeito da análise, apresenta-se a seguir um quadro-síntese dos resultados encontrados.

GESTÃO OPERACIONAL
Plano Trienal
Tentativa de Projetos Articulados *Projetos com Dificuldade de Sinergia pela Preocupação de Sobrevivência Econômica
Sistemas de Avaliação
Avaliação dos Projetos e Ações *Ocorrem ao longo do ano
Avaliação da Organização *Semestrais, via reuniões de monitoramento
Avaliação de Desempenho Individual *Necessita de ajustes
Equipe de Trabalho
Equipe Multidisciplinar *Diversas Formações Acadêmicas
Processo Seletivo *Formação acadêmica não é determinante e sim a militância e engajamento político
Capacitação e Profissionalização *Desestímulo quanto à busca *Falta de cobrança *Incentivo e promoção de debates de socialização *Fato de trabalhar na ONG já contribui para com a aprendizagem
Quantidade de Pessoas na Equipe de Trabalho *Divergência nos discursos: Suficiente e Número pequeno para as demandas
Funções dos Colaboradores *Atuação em três grandes blocos *Definições na medida em que são realizadas as ações *Indefinição dos papéis de cada um
Motivos que levaram a atuar em uma ONG como o CAMP: *Possibilidade de militância política. *Continuidade ao trabalho de transformação social *Mudança significativa no modo de ver a vida àqueles que não tinham atuação política.
Mobilização de Recursos Financeiros
Maior fonte de recursos é da cooperação internacional *Apatia quanto à captação (esperam que as agências internacionais venham atrás) * Esforços vistos como satisfatórios
Empreendimentos com vistas à auto-sustentação *Tentativa inovadora, porém com ressalvas

Quadro1: Síntese da Gestão Operacional
Fonte: Elaboração própria

GESTÃO INTEGRADA
Atuação (Missão)
Divergência de Opiniões *Não mudou *Está em processo de transição/adaptação *Mudou completamente
Participação
Construções conjuntas dos processos e projetos Há boa interação no processo de tomada de decisão
Credibilidade e Legitimidade
Reconhecimento do trabalho via seus parceiros Discurso de legitimidade de atuação Empecilhos quanto à divulgação *Existem meios de comunicação aos envolvidos *Dificuldade de comunicação entre os sócios
Contribuição Social
Relação com diversos públicos *Atuação pontual e específica com Movimentos Sociais *Relação de Prestação de Serviço ao Governo *Distanciamento da iniciativa privada

Quadro2: Síntese da Gestão Integrada
Fonte: Elaboração própria

SUSTENTABILIDADE
Conceito
Atrelado a questões ambientais e financeiras *Maioria dos entrevistados
Desafios
Maior deles: *Questão econômico-financeira: maior e mais preocupante
Demais Citados: *Dificuldade de sistematização, de escrita e de implementar as ações propostas *Indefinição da missão *Relacionamento com os sócios *Envolver os diferentes atores econômicos *Difundir a imagem do CAMP perante a sociedade

Quadro3: Síntese da Sustentabilidade
Fonte: Elaboração própria

4.1 GESTÃO OPERACIONAL

Um primeiro ponto a destacar novamente, como apontado por Tachizawa (2004), é que gerir organizações, programas e projetos movidos com finalidade social é muito distinto de administrar organizações e atividades que têm por finalidade o lucro. O que significa dizer que, independentemente do fato de em ambas as situações ser exigida atenção a critérios técnicos e à observação de procedimentos de racionalidade, trata-se de distintas realidades de gestão.

No enfoque gerencial, são enfatizados os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações. Esse enfoque tende a priorizar um papel mais instrumental e operacional para as organizações da sociedade civil, colocando sobre elas uma grande responsabilidade no combate à pobreza. Esse enfoque também “expressa um diagnóstico de que os principais problemas das organizações do setor não-governamental são fundamentalmente problemas de capacitação e de gestão” (ARMANI, 2001, p.63).

No presente estudo, entende-se o enfoque gerencial como sendo a Gestão Operacional, ou seja, a gestão instrumental propriamente dita, onde se apontam questões referentes aos processos e procedimentos relacionados ao bom andamento da organização do ponto de vista da gestão mais burocrática e planejada em relação ao Plano Trienal da ONG, o qual pode ser analisado em termos do sistema de planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos institucionais. E, ainda, o funcionamento da equipe de trabalho, bem como dos esforços condizentes à mobilização e captação de recursos financeiros.

Antes, porém, de entrar na discussão dos dados a respeito das categorias a serem analisadas, é importante conhecer a forma na qual está estruturado o modelo de gestão da organização, a fim de compreender a dinâmica das relações, decisões e funcionamento em geral.

Na realização da pesquisa, foi possível acompanhar a discussão referente ao modelo de gestão utilizado, que apresentava uma estrutura presidencialista, com uma direção mista constituída de cinco pessoas externas à entidade e duas internas. A partir da assembléia geral ocorrida em junho de 2007, houve uma reformulação tanto da estrutura quanto da responsabilidade da direção.

Partiram da premissa de que “é preciso que o CAMP pense na estrutura e não nas pessoas” (fala de um integrante da equipe). Assim, as pessoas que assumem a autoridade apresentam, conseqüentemente, a responsabilidade pelas ações implementadas. Esse foi considerado o “novo momento do CAMP”. Atualmente, há um Conselho Diretor composto de

três a cinco pessoas não remuneradas e de igual poder e responsabilidade, que nomeiam um coordenador geral e três coordenadores para os projetos de auto-sustentação.

Observa-se, nesse contexto, uma consonância com o que aponta a literatura, uma vez que, em uma ONG, é necessário que, como salientam Scherer-Warren (2001) e Falconer (1999), o seu quadro diretivo (a estrutura de poder e os processos decisórios) seja de participação voluntária e não-remunerada.

4.1.1 Plano Trienal

Ao abordar a questão do Plano Trienal, cujas informações foram descritas já no capítulo de procedimentos metodológicos, pode-se começar dizendo que o CAMP configura-se, já no seu Plano Trienal, como sendo uma organização não-governamental de fato, integrando assim o grande campo do Terceiro Setor, pois conforme aponta Melo Neto e Froes (1999), o que se compreende como Terceiro Setor está relacionado intimamente ao trabalho comunitário, à prática da solidariedade e à cultura da filantropia, e abrange entidades sem fins lucrativos que desenvolvem ações em programas e projetos sociais. No caso da ONG em estudo, isso acontece pelo seu Plano Trienal.

O Plano Trienal do CAMP, em termos de discurso, contemplaria a atuação em quatro grandes esferas, de acordo com seus documentos oficiais: Programa de Desenvolvimento Local; Parcerias e Projetos; Comunicação e Produção; e Campanhas e Mobilizações. Esferas essas que caracterizam a relação entre o planejamento, a articulação dos projetos em ações, a questão do debate do desenvolvimento local e os aspectos referentes à captação de recursos financeiros. Assim, foi decidido que o CAMP atuaria em duas comunidades, visando à construção e reflexão sobre o desenvolvimento local para debates com as lideranças. Ou seja, foi definido que o CAMP estabeleceria parcerias e projetos vinculados a dois territórios em uma perspectiva de experimentação.

Em linhas gerais, quando abordada a questão do Plano Trienal, tem-se a seguinte estrutura demonstrada no quadro abaixo, a partir da técnica de coleta de dados utilizada:

Plano Trienal
Tentativa de Projetos Articulados *Projetos com Dificuldade de Sinergia pela Preocupação de Sobrevivência Econômica

Quadro4: Síntese do Plano Trienal

Fonte: Elaboração própria

Para alguns entrevistados, o Plano Trienal serviria para contemplar um mesmo objetivo, um ponto em comum, conforme ressalta o entrevistado E2:

A gente tenta, na maior parte deles fazer com que criem sinergia, se não tu vai ficar esquizofrênico. Tu está fazendo qualquer coisa pra ganhar dinheiro. Ai não tem sentido a organização. Ai não vale a pena. [...] é uma dificuldade de todas as ONGs hoje, tu tem que mobilizar recursos sem vender a alma (E2).

Porém, foi destacado em outros depoimentos a fragilidade em que se encontra essa junção de projetos e ideais, como pode ser demonstrado:

Na verdade, muito em função das necessidades do ponto de vista financeiro, com relação à questão de haver um corte ou de se diminuir a questão da contribuição das mantenedoras do CAMP, da relação internacional que o CAMP tinha muitas vezes a gente tem que pegar alguns projetos pra tentar manter a instituição. Então, tu tocas algumas coisas que não são muito ligadas ao, não tem uma ligação muito próxima do teu foco, tu sais um pouco daquilo que tu determinou ou de alguma estratégia geral que foi determinada na assembleia. Mas, no geral, acho que se tem uma boa definição do planejamento, do controle e a questão dos resultados, acho que é bem razoável. Muito em função das necessidades tu tens que abraçar algumas coisas que não é bem aquilo que a gente queria ou tinha que fazer (E7).

A questão da fragilidade de alguns projetos, como foi apontado, condiz com a dificuldade de maior sinergia² entre os projetos elaborados pelo CAMP no que diz respeito às dificuldades relacionadas à sustentação financeira, conforme retrata o entrevistado E4:

[...] são muitos projetos e às vezes são projetos que a gente tem menos capacidade de estar atuando neles. Alguns projetos são mais pra receber dinheiro mesmo pra sustentação do CAMP. Então tem uma variedade grande de projetos, projetos que são executados em conexão com as ações estruturantes do CAMP, que são extremamente integrados e alguns projetos que não estão tão integrados nas ações do CAMP, mas a tendência da gente é que as elas estejam pelo menos dialogando com o conjunto das ações (E4).

Percebe-se que há um esforço na implementação do Plano Trienal pelos membros da ONG, porém os desafios a que estão submetidos, como o da sobrevivência, acabam ultrapassando certos acordos e limites preestabelecidos. Esse risco é assumido pela maioria dos membros do CAMP, principalmente, quando destacam que há uma tentativa de unificar os programas e projetos; porém, existe uma grande dificuldade em se fazer cumprir tal acordo, uma vez que é preciso pensar em fazer a organização existir, sobreviver, primeiramente.

² Sinergia, compreendida neste trabalho como sendo convergência, união, relação.

Dentro do contexto da Gestão Operacional, é importante considerar também os processos de planejamento e monitoramento dos projetos da instituição, por entender que é através deles que são realizados os trabalhos propostos.

Em se tratando do planejamento e monitoramento dos projetos, considera-se que há uma boa implementação desses aspectos, como afirma o E14: “acredito que sim, que os projetos são bem pensados e planejados”, porém, há dificuldade em implementar tudo aquilo a que se propôs:

[...] a gente está bem avançado no uso de ferramentas de planejamento e monitoramento. Mas tem dificuldades ainda de conseguir implementar tudo que planeja. Às vezes a gente acaba superestimando a nossa capacidade e eu acho que esse é o nosso grande problema, mais de ter disciplina, de ter planejamento a gente tem superestimado a capacidade do CAMP e acaba fazendo planejamento que acaba sendo muito difícil de executar, a gente já se deu conta disso, fazia planejamento com uma quantidade enorme de ações [...]. O método, o sistema que a gente usa é bom. Estamos a todo o ano aprimorando (E16).

Fato que ratifica a visão de um colaborador em sua participação em uma reunião, onde constatou que “o CAMP é um ator social que fala em nome próprio. Poder se comunicar com a sociedade, além de fortalecimento de ações sociais em circunstâncias determinadas ficou claro e nítido após várias discussões. Mas o que disso a gente conseguiu implementar? Muito pouco, tem um novo ambiente de debate, deu maior abertura para uma série de coisas, mas o trabalho concreto do CAMP não mudou muita coisa. Existe, então, a falta de capacidade para implementar aquilo que foi decidido” (fala de um colaborador em uma reunião).

Percebe-se, através da citação e de observações realizadas na organização, uma preocupação em relação não apenas ao Plano Trienal, mas também a questões referentes à organização como um todo, pois se foi realmente pensado e estruturado um plano de ação para três anos, esse deveria ser efetivamente seguido pela equipe, tanto em termos de discurso, quanto em vias de execução propriamente dita.

4.1.2 Sistemas de Avaliação

A Gestão Operacional contempla ainda as considerações referentes às avaliações realizadas pela organização, pois é por intermédio delas que é possível pensar e repensar estratégias de ação, bem como verificar como estão os projetos, as pessoas e a organização como um todo.

O CAMP possui alguns sistemas de avaliação que podem ser resumidos no quadro a seguir:

Sistemas de Avaliação
Avaliação dos Projetos e Ações *Ocorrem ao longo do ano
Avaliação da Organização *Semestrais, via reuniões de monitoramento
Avaliação de Desempenho Individual *Necessita de ajustes

Quadro 5: Síntese do Sistema de Avaliações

Fonte: Elaboração própria

Ao ser investigada a **avaliação dos projetos e ações**, constatou-se que elas correm ao longo do ano, quando estão sendo pensados e implementados os projetos. São consideradas reuniões periódicas de equipe, onde as pessoas envolvidas em um determinado projeto avaliam como está se desenvolvendo o trabalho e quais as ações que precisam ser melhoradas.

Em uma das observações realizadas, foi possível fazer parte de uma reunião com a equipe que estava envolvida com o Curso de Formação de Agentes de Desenvolvimento, o qual apresentava como objetivo geral capacitar lideranças na temática do desenvolvimento local para fomentarem experiências de articulações, através de um novo modelo de desenvolvimento. Esse é um curso que acontece em quatro etapas, com sistema de imersão (as pessoas são convidadas a ficarem em um alojamento durante os três dias de encontro), onde, em cada fase, as discussões temáticas são intercaladas com reflexões sobre dinâmicas e métodos de educação popular nas comunidades e sobre as formas de investigação e construção de diagnósticos.

Foi uma reunião destinada a avaliar a primeira etapa do curso com a proposta de repensar e identificar fatores para a continuidade do mesmo, bem como apresentar um relato do desenvolvimento da primeira etapa. Percebeu-se que há uma preocupação em se alcançar os objetivos propostos e repensar a estrutura e programação do curso.

Todas as pessoas presentes na reunião participaram e conseguiram expor a sua avaliação/impressão/sentimento quanto à primeira parte desse curso. Constatando-se que para uma delas o sentimento foi de satisfação e a sensação de mobilização.

Quanto à avaliação, esta foi realizada em termos de público, de conteúdo, de metodologia e de continuidade. Nessa reunião, inclusive, havia a participação de representantes da comunidade local do Arquipélago, do Morro da Cruz, de algumas lideranças populares e de outras pessoas, que estavam presentes no curso, os quais puderam opinar e

suas contribuições foram ouvidas com atenção e, ao que se observou, foram consideradas, pois houve uma reflexão sobre os pontos destacados por esses atores.

Nessa mesma reunião, não apontaram apenas pontos positivos. A equipe de trabalho do CAMP foi crítica quanto à implementação do curso, como ressaltaram alguns integrantes: “faltou fechar mais a estrutura/programa. Repensar um pouco mais”. Outros fizeram alguns questionamentos interessantes: “Como mobilizar as discussões e não se restringir?” e “É um curso do CAMP, faz parte da estratégia, mas como conciliar a participação de pessoas que não estão na elaboração do mesmo?” Questionamentos esses que demonstram a preocupação com a elaboração, alcance e efetividade do curso.

Mencionaram a dificuldade em ampliar o leque de atores; ter um cuidado maior para não realizar discussões superficiais; para considerar as expectativas e trabalhar com aquilo que vem da demanda; garantir que o trabalho seja de diagnóstico, mas que não fique apenas atrelado a ele. E, em se tratando da continuidade, pensou-se em como fazer a discussão do “desenvolvimento local transformador e da educação popular como ferramenta”.

Nota-se que há uma preocupação bastante grande em trabalhar com as diversas vivências, em escutar, em fazer as pessoas pensarem a sua realidade e o que podem fazer com ela: “A idéia é de trabalho com a comunidade. As pessoas de fora trazem realidade, a vivência das comunidades para que as ações sejam pensadas em conjunto e que tenham efetividade” (fala de integrante da equipe). E, de maneira geral, a avaliação é bastante crítica, com a possibilidade de intervenção, oportunidade em que as pessoas conseguem expressar os seus sentimentos em relação às ações empregadas, ou seja, é um sistema de avaliação completo e que ajuda a sistematizar a atuação do CAMP. É importante ressaltar que essas reuniões acontecem também em outras esferas da instituição, como no caso do trabalho no arquipélago, quando foi possível acompanhar, em um de seus encontros, um debate interessante sobre a avaliação de um seminário que aconteceu nas ilhas.

Nessa reunião de avaliação, foram trabalhados temas como o desenvolvimento local, o mapeamento dos projetos da ilha, a oficina de fotografia (onde as pessoas da ilha expressaram, por meio de fotos, a sua imagem da ilha, representando um retrato feito pelos indivíduos) e a idéia de continuidade com a própria comunidade, ou seja, foi pensado um novo encontro para refletir acerca das ações práticas, com o objetivo de trabalhar a formação histórica do arquipélago. Em linhas gerais, a avaliação desse seminário foi coerente com os resultados esperados pelo grupo do CAMP, pois houve uma aproximação de pessoas e resgate da história desses indivíduos das ilhas que emergiram das próprias lideranças.

Nessa avaliação, também foi possível perceber que o pessoal do CAMP é muito crítico quanto a sua atuação, pois se refletiu a respeito de um dilema: “Como seria o papel do CAMP, de institucionalizar ou de deixar as discussões soltas?” (fala de integrante da equipe). Esse fato comprova a preocupação que se estabelece no momento da atuação social, bem como o momento importante de avaliação, quando o que se deseja realmente é uma avaliação precisa, correta e, principalmente, fidedigna dos acontecimentos.

É importante considerar, quanto à sistematização dos projetos e ações desenvolvidas, no sentido de avaliação dos mesmos, que se tem a idéia de elaborar documentos relacionados. Embora ainda seja uma dificuldade apontada pelos membros da organização, alguns já foram lançados como o “Relatório Final referente à Sistematização de experiências de formação para capacitação em Economia Solidária no Rio Grande do Sul”, que diz respeito a um projeto de seis meses de duração, onde foram apresentadas informações qualitativas de acordo com a metodologia de trabalho desenvolvida. O próprio “Plano Trienal”, que é uma publicação do CAMP, contendo as premissas e diretrizes básicas, serve para balizar as ações do CAMP em geral. E, no ano de 2006, foi elaborado um “Relatório 2006 de Ações 2007, com Programas e Projetos”, trazendo ações mais específicas a serem desenvolvidas, os quais são documentos também são utilizados posteriormente para verificação das atuações.

Ao abordar a **avaliação do CAMP**, da organização em geral, pode-se dizer que essa acontece em dois momentos distintos com a participação de todos. O primeiro ocorre em dezembro, quando são avaliados os processos desenvolvidos durante o ano, como foram as suas ações dentro do Plano Trienal, quais as diretrizes que serão estabelecidas ao próximo ano, etc. O segundo ocorre no meio do ano, também via participação de todos. Nesse momento, o pessoal do CAMP considera que seja uma reunião de monitoramento, onde são pensadas e reestruturadas, se for o caso, as ações que haviam sido formalizadas e acordadas em um ano anterior.

Em julho do ano de 2007, foi realizada uma reunião de monitoramento no sentido de ‘enxergar’ o CAMP, o que ele está fazendo, quem é responsável por qual atividade, bem como estabelecer relações entre os projetos desenvolvidos com o que havia sido previsto. Nesse sentido, os colaboradores do CAMP construíram um cartaz interligando e demonstrando toda a atuação da ONG, que pode ser analisada a seguir:



Figura3: Foto CAMP
Fonte: CAMP, 2007

Percebe-se que as pessoas do CAMP precisam estar cientes do todo da organização (fato demonstrado positivamente com a foto acima, uma vez que representa todas as ações interligando as suas relações. Apresenta os Projetos Especiais, em primeira instância, com a sua atuação em conjunto com o Movimento dos Trabalhadores Desempregados, a Economia Popular Solidária e seus projetos de Auto-Sustentação, a Credisol e a Casa Nova. Em seguida um bloco grande referente ao Programa de Desenvolvimento Local, onde se encontram as ações empreendidas em prol deste, contemplando os projetos no arquipélago, a Formação de Agentes de Desenvolvimento Local e as Experiências de Desenvolvimento Local. Apresenta, ainda, as questões referentes aos Debates Internos e Sistematização; a Comunicação e Produção de Meios e as Redes que fazem parte dos atores sociais envolvidos em parceria) e que também, no que tange à avaliação da organização, os critérios são rigorosos, as pessoas conseguem verificar as falhas, os desafios e se mostram dispostas a melhorar. O que, vale ressaltar, não significa de fato que isso ocorra, pois, como será visto mais adiante, há outros desafios que emperram tais ações.

Ainda em se tratando do sistema de avaliação, é importante dizer que o CAMP está se apropriando de um instrumento de **avaliação de desempenho** (Anexo 1) que é comumente utilizado por organizações do Primeiro e do Segundo Setor, a fim de

otimizar as suas forças. Esse processo de avaliação ocorre duas vezes ao ano e há a participação de todos os colaboradores. Em um primeiro momento, as pessoas, individualmente, respondem a um questionário com diversos quesitos, onde devem ser atribuídas notas para o que o sujeito considere seu desempenho. Em seguida, o grupo se reúne e são debatidas as questões, para se chegar a um consenso quanto à nota que cada pessoa merece em cada item. Em um terceiro momento, é realizada uma reunião em conjunto com todos os integrantes do CAMP (as 12 pessoas mais o voluntário):

[...]é um sistema de auto-avaliação onde cada pessoa se avalia, em cima de dez itens. Depois essa auto-avaliação vai para o grupo coletivo e discute a avaliação individual de cada um. A pessoa apresenta a sua avaliação e discute, é, pois é... a pessoa está motivada, não está motivada, se cumpriu o plano de ação, se sistematizou, se te metodologia, essas coisas. Um diz é eu to meio desmotivada, outro diz ah, não tu não ta. Isso tem um pontuação de um a cinco, onde 1 é ruim, 3 é o médio e 5 é o bom. Depois, no final a gente tem o somatório, onde teoricamente 50 seria o ideal, perfeito, mas ai tu tem uma média da pessoa, né? E no final dessa avaliação individual, a pessoa assume um compromisso perante o grupo, claro, sobre aquilo ou continuar aquilo que é bom ou mudar aquela coisa que não ta legal. Essas avaliações são semestrais (E1).

A partir das entrevistas e da participação em uma reunião onde se debatia a questão do desempenho individual, pode-se dizer que as pessoas são sinceras, têm abertura para criticar os demais colegas, bem como a si próprios. No entanto, os pactos preestabelecidos para melhorar alguns pontos devem realmente ser mais cobrados, pois notou-se que algumas pessoas continuaram firmando os mesmos compromissos anteriores por não terem conseguido atingir os resultados individuais esperados. E, também, vale acrescentar que, como é uma avaliação em construção, esta foi a sexta rodada de avaliações, ou seja, é uma prática recente na instituição, e, por esse motivo, justifica-se o melhoramento contínuo dessa ferramenta. Utilizar a metodologia de pontuação é adequado, mas deve ser realizada com rigor e padronização, aspecto que não foi constatado durante a reunião, pois cada pessoa tem uma conotação diferenciada para a pontuação.

Mesmo com as limitações, é possível dizer, a partir do exposto, referente ao modelo de gestão, ao Plano Trienal e às avaliações, que o CAMP apresenta, em seu discurso e prática, características dos três tipos de organização, apontados por Hudson (1999), de acordo com o serviço que prestam: Organizações de Advocacia, Organizações de Caráter Técnico e Organizações Prestadoras de Serviços.

A organização de advocacia apresenta como principal objetivo defender interesses, ou lutar por problemas específicos, ou grupos específicos da comunidade, como é o caso de

questões referentes à “transformação social”, tema debatido e presente em diversas falas e observações. Apresenta-se como organização de caráter técnico quando presta serviços de consultorias, fornece informações, concede o acesso a determinadas tecnologias, ou programa de capacitação de recursos humanos, objetivando ajudar outras associações ou grupos sociais a obter o nível apropriado de operação, ou de organização, ou de alcançar os recursos exigidos para subsistir, no que diz respeito ao seu relacionamento com a Economia Solidária e os Movimentos Sociais, por exemplo, por meio de seus Cursos de Formação de Agentes, empréstimo da infra-estrutura física, etc.

E pode ainda ser considerada, nessa linha de raciocínio, como organização prestadora de serviço, pois tende a se concentrar num número limitado de áreas, particularmente no desenvolvimento dos serviços que atendem as necessidades humanas básicas, como é o caso do foco em dois territórios, a fim de trabalhar com a questão do desenvolvimento local. Ressaltando a importância concedida aos processos de avaliação de suas ações, pois é por meio desses procedimentos que se torna possível a existência de uma ONG como o CAMP.

4.1.3 Equipe de Trabalho

Ao considerar a equipe de trabalho como uma unidade de análise da categoria Gestão Operacional, apresenta-se como estrutura geral o seguinte quadro, a partir da qual se darão as inferências possíveis.

Equipe de Trabalho
Equipe Multidisciplinar *Diversas Formações Acadêmicas
Processo Seletivo *Formação acadêmica não é determinante e sim a militância e engajamento político
<u>Capacitação e Profissionalização</u> *Desestímulo quanto à busca *Falta de cobrança *Incentivo e promoção de debates de socialização *Fato de trabalhar na ONG já contribui para a aprendizagem
<u>Quantidade de Pessoas na Equipe de Trabalho</u> *Divergência nos discursos: Suficiente e Número pequeno para as demandas
<u>Funções dos Colaboradores</u> *Atuação em três grandes blocos *Definições à medida que são realizadas as ações *Indefinição dos papéis de cada um
<u>Motivos que levaram a atuar em uma ONG como o CAMP:</u> *Possibilidade de militância política. *Continuidade ao trabalho de transformação social *Mudança significativa no modo de ver a vida daqueles que não tinham atuação política.

Quadro 6: Síntese da Equipe de Trabalho

Fonte: Elaboração própria

Antes de iniciar o processo de análise propriamente dito, é importante relembrar o que Santos (2005) considerava a respeito da importância das pessoas em organizações sociais. Segundo a autora, ao ser considerada uma organização, não se pode deixar de mencionar as pessoas que a constituem. Em uma época em que os saberes individuais, a criatividade e a capacidade de construção em grupo estão cada vez mais em destaque, a valorização do indivíduo e a importância que ele assume na estrutura e na dinâmica organizacional tornam-se questões de grande relevância para a análise de qualquer organização, sendo que em organizações sociais as relações humanas e o foco no indivíduo ganham, ainda, maior destaque (SANTOS, 2005).

Desse modo, ao ser considerada a composição da equipe do CAMP, pode-se dizer que ela é multidisciplinar, pois dentre as diversas funções pesquisadas na instituição, pôde-se observar que há uma grande divisão em três “funções”: coordenação, administração e educadores populares. Destacando que são diversas as formações do pessoal que compõe a instituição, incluindo desde pessoas que têm formação em Antropologia e História, até pessoas com formação em Direito, Jornalismo, Filosofia, Pedagogia, Administração, Sociologia, abrangendo, portanto, uma **equipe multidisciplinar**.

Porém, cabe ressaltar que a formação acadêmica não é um requisito essencial para ingresso na ONG, fato comprovado já no **processo seletivo**, que acontece como um processo semelhante ao que ocorre em outras organizações, sendo destacado novamente o fato de que a militância e o envolvimento com causas sociais e em vias de transformação são mais importantes que a formação acadêmica dos indivíduos.

[...] tu faz uma seleção pública, tu coloca edital na rua, divulga pra todo mundo. Ai tu faz um critério, tem mais ou menos o perfil do profissional que tu quer, tanto acadêmico, mas em geral a questão acadêmica é secundária. O importante é a história, trajetória profissional da pessoa e ai tem uma comissão que tem internos e externos, geralmente arguem da direção externa e alguém da coordenação interna que faz entrevista com as pessoas e dentro do perfil indica alguns nomes e vai para a direção e a direção escolhe, para essa aqui (Programa de Desenvolvimento Local). Para essa aqui (Parcerias e Projetos), os projetos já são meio que casados. Então, tipo assim, eu agora tô discutindo um projeto de reciclagem com o Ministério do Meio Ambiente, então, se esse projeto for aprovado, eu vou montar a equipe. Vou conversar aqui, mas não tem um processo que é coletivo. Em geral eu já tenho a idéia de quem são as pessoas, eu já tenho mais ou menos um escopo assim, tu monta a equipe (E1).

Ao retomar as considerações de Falconer (1999), em que o perfil do trabalhador precisa contemplar aqueles que podem ou não ser remunerados e a gestão de voluntários envolve o desafio de mantê-los na organização, motivados e comprometidos com as

responsabilidades e atividades assumidas, percebe-se que a filosofia do CAMP está condizente.

Porém, quando se pensa nas contribuições de Ramos (1989), referentes aos desafios de capacitação e profissionalismo, uma instituição que pretende manter-se sustentável precisa estar efetivamente direcionada para atingir seus objetivos. Isso significa especialização e profissionalismo, compreendendo que a capacitação profissional é fundamental para garantir resultados positivos aos projetos sociais e ela deve existir em todas as áreas da instituição, desde o gerenciamento até a execução das atividades. O fato de não ser considerada a formação acadêmica e/ou competência técnica poder vir a prejudicar o andamento dos projetos.

Assim, julgou-se necessário investigar como estava essa questão de capacitação e profissionalização, visto que a formação acadêmica é secundária na seleção. Nesse sentido, encontraram-se constatações bastante preocupantes ao retornar-se aos aspectos levantados por Ramos (1989), quando afirmava que a capacitação profissional é fundamental para atingir resultados positivos.

Ao questionar o tema da **profissionalização e capacitação dos membros**, notou-se que há divergência quanto a esse processo, pois algumas pessoas alegam que, embora faltem recursos financeiros para formação profissional e especialização, a vontade de aprender é evidente, porém não há cobrança, fazendo com que algumas pessoas se sintam desestimuladas quanto à procura:

Estimulo até tem, mas como não é algo que é valorizado muito, por ser uma educação popular, o CAMP ele estimula que as pessoas sejam auto-didatas. O CAMP não valoriza tanto a coisa formal, mas sim a trajetória de vida das pessoas, que é correto também [...] se tu não tem aquela coisa que fica cobrando [...] realmente a tendência das pessoas é de se acomodar (E6).

Novamente, nesse relato, como em vários outros, o que aparece é o fato de a trajetória profissional e a capacitação profissional ficar a cargo do indivíduo, cabendo a ele procurar tempo para se desenvolver; nesse sentido, há um desestímulo da maioria em busca de mais informações, ocasionado, muitas vezes, pela falta de cobrança do CAMP em relação a essa questão.

Porém, há de se destacar que outros acreditam que o CAMP incentiva e promove espaços de debate e socialização para a formação continuada dos seus colaboradores, como enfatiza o entrevistado E5 em seu depoimento:

[...] a gente sempre faz capacitações internas pra nós. Agora a gente está com uns debates, uma vez por mês, para aprofundar alguns temas [...] a gente está sempre repasando o que está acontecendo (E5).

Esses momentos mensais de debate são conhecidos como “Cafés da manhã com debates”, sendo convidadas algumas pessoas para proferirem palestras a respeito de um tema central de discussão do CAMP (o desenvolvimento local, por exemplo). Entretanto, há de se ressaltar que, ao longo do ano de 2007, chegaram a um total de seis encontros no máximo, o que não significa, necessariamente, um encontro ao mês. Deve-se destacar, também, que em cada encontro são pessoas diferentes que participam do debate. Existe, sim, um debate com os palestrantes, embora a maioria dos participantes seja do pessoal do CAMP. É importante dizer que não são todos que estão presentes e que participam; daí, fica o questionamento: será que esses espaços são realmente de capacitação profissional?

Existe, ainda, a alegação interessante de que trabalhar nessa ONG já contribui para a aprendizagem da pessoa: “como aqui é um centro de educação, tudo que a gente faz que a gente aprenda, o processo de aprendizagem é muito permanente (E12)”. Percebe-se isso através do depoimento de outro participante, em que o mesmo salienta:

[...] como é uma entidade de formação, é fundamental que as pessoas estejam em processo de formação constante. Desse ponto de vista o CAMP é um exemplo concreto. Ele está sempre adquirindo novas possibilidades, novos enfoques sobre o seu próprio trabalho (E14).

Ao considerar os espaços de discussão, de reuniões e de participação efetiva que serão abordados mais detalhadamente na próxima seção, pode-se dizer que realmente as pessoas estão em constante aprendizagem em qualquer espaço de vivência, tanto organizacional quanto pessoal; porém, volta-se a questionar: até que ponto essa vivência contribui de forma efetiva para a capacitação profissional da equipe de trabalho? Uma fala significativa aponta para essa ressalva e resgata a falta de cobrança que existe em relação a esses apontamentos:

[...] o CAMP tenta ser uma ambiente de debates [...] nós temos que exigir mais. Uma das exigências que eu faria para o perfil técnico de educadores de ONGs hoje, eles serem capazes de contribuir com o processo de produção de conhecimento. Um dos fatores de sustentabilidade que eu diria que é decisivo é tu ser capaz de produzir um conhecimento próprio, socialmente útil, com base na sistematização da tua experiência. [...] o CAMP consegue fazer isso relativamente pouco, tanto é que um dos interesses da equipe é aprofundar e sistematizar experiências [...] só que pra sistematizar, tu tens que ter tempo. Então é preciso equilibrar a organização do teu cotidiano, tu tem que organizar o tempo que tu está no terreno, tempo pra preparar as atividades e um tempo pra tu conseguir sistematizar individual e coletivamente as experiências. Tu qualifica pra produzir um conhecimento diferenciado, diferente. [...] isso só acontece quando tem um fator externo que te obriga, mas a sistematização de

conhecimento como parte da metodologia, isso ainda é muito limitado, é mais por pressão ou circunstância (E2).

A partir do depoimento anterior, volta-se às questões referentes à contribuição do pessoal que trabalha em ONGs. Um fato a ser considerado é o processo de produção de conhecimento, que auxilia na sustentabilidade organizacional de qualquer instituição, pois se configura como uma comprovação das ações, uma sistematização daquilo a que se propõe uma entidade social. Novamente recai sobre a falta de cobrança em se realizar essa proposta, uma vez que o discurso é recorrente ao fato de precisarem sistematizar as suas atuações, porém por questões de tempo, de falta de pessoal, de muita demanda e principalmente pela falta de cobrança, isso é postergado.

Ingressando no debate da **quantidade suficiente de pessoas** no CAMP, tendo em vista que esse é considerado um entrave para algumas questões como a referida anteriormente, pode-se dizer que, ao serem questionados quanto a essa pergunta, houve um impasse; alguns consideram um número condizente com as atuais condições, como apontam os entrevistados: “Olha se eu fosse pensar no potencial do CAMP, poderia ter mais gente. [...] mas se tu for ver hoje, que entra na questão da sustentabilidade, os membros internos do CAMP está suficiente, a gente está vivendo no limite das forças” (E6).

Porém, existem outros membros que apontam um número pequeno para as demandas que a organização recebe. Mesmo tendo consciência de que há um limite financeiro para mais contratações, salientam que o efetivo é insuficiente. Pode-se constatar esse fato através dos discursos a seguir: “O número não é suficiente para atender a demanda, mas como é uma questão econômica, tem que se adequar” (E11).

Se o CAMP tivesse mais dinheiro, poderia contratar três, quatro pessoas a mais, pela demanda que vem [...]. Tem uma demanda muito grande, mas a gente procura equilibrar isso. [...] são poucas as pessoas, nós temos duas comunidades para acompanhar. Nós estamos em uma comunidade só acompanhando, imagina quando a gente começa a acompanhar a outra (E3).

Percebe-se que mesmo havendo discordância em relação à quantidade suficiente de pessoas atuando no CAMP, as pessoas estão conscientes de que a adaptação é fundamental para a sobrevivência da organização. Entretanto, para que exista essa adaptação das pessoas, é preciso que as mesmas empreguem seus esforços de maneira sincrônica, ou seja, que cada um tenha **um papel e uma função definidos previamente**, fato que não pôde ser constatado na organização em estudo, pois, conforme referido já no início desta seção, percebe-se que

existe a atuação em três grandes blocos (coordenação, administração e educação popular) e que não existe uma função definida:

[...] no geral, nós temos a função de coordenação política, digamos assim, que têm algumas pessoas que exercem. Nós temos a função de educador popular, tem o grande grupo. E nós temos as funções de apoio administrativo. [...] E o papel de cada um tem mais a ver com a história dela, com o vínculo militante dela. Como o nosso trabalho é um trabalho de educação popular, o vínculo, a confiança com o segmento é o determinante, não a aptidão da pessoa (E1).

Alguns pesquisados justificam o fato de não haver papéis bem definidos justamente por ser uma construção conjunta e, por isso, cada um vai definindo o seu papel de acordo com as necessidades, como menciona o entrevistado 3: “Acho que a gente define na medida em que tem as ações, a gente define” (E3). E o entrevistado E5:

A gente procura fazer tudo coletivamente, então, quando a gente faz reunião, a gente decide quem vai fazer isso, quem vai fazer aquilo. A gente combina coletivamente o que cada um vai fazer. Claro que tem a função de coordenador [...] secretaria, mas no resto a gente está sempre procurando um ajudar o outro (E5).

Cabe ressaltar que esse modo de funcionar pode encobrir o fato de que as funções de cada um não estão tão claras e precisam ser repensadas, de acordo com os seguintes entrevistados: “Acho que não está bem definida. Isso é um buraco nosso [...]. Eu acho que falta maior clareza, isso aqui é minha responsabilidade” (E4). “A gente está afinando algumas coisas. [...] acho que estão passando por reformulações, por questões de sintonia de afinar algumas coisas [...] deve melhorar” (E7). Inclusive, isso foi observado na reunião de avaliação de desempenho individual, onde a maioria das pessoas da equipe do CAMP reconheceu, de maneira geral, que é importante “ter pessoa certa no local certo”, porém, há uma necessidade grande em deixar mais claros os papéis e funções de cada um; assim, foi reconhecido que “é preciso rediscutir o lugar de cada um”.

Embora a maioria das pessoas tenha consciência de que as funções precisam ser estruturadas, ainda resta a dúvida se realmente irão contribuir para que isso ocorra efetivamente, pois como foi demonstrado em relatos anteriores, as pessoas reconhecem seus equívocos, sabem o que precisam aprimorar, mas, será que isso acontecerá de fato?

Ao ter em vista que o **motivo** pelo qual a maioria das pessoas está envolvida em um trabalho em uma ONG como o CAMP seja o fato de que havia uma possibilidade de dar continuidade ao trabalho de transformação social, de manter a sua atuação política e de

interferir de modo significativo na vida daqueles que não tinham uma vivência política tão forte, espera-se que haja efetivo comprometimento para tais mudanças, uma vez que o envolvimento com as causas sociais e promoção do trabalho do CAMP é recorrente no discurso da grande maioria das pessoas, como pode ser ilustrado a partir do depoimento a seguir:

[...] a idéia de contribuir para com a transformação política, trabalhando na área que eu tenho certa experiência e vivencia que é a de geração do trabalho e renda. [...] O que me fez procurar o CAMP, foi exatamente essa postura do CAMP. [...] eu participo com o CAMP exatamente na medida em que eu acredito que aquelas ações têm a ver com aquilo que eu procuro participar (E15).

Como também demonstra o depoimento do E5, ao relatar que as questões políticas não marcaram a trajetória particular, mas mudaram significativamente o modo de ver a vida: “[...] foi a primeira experiência que eu tive com a questão da educação popular. Eu acho que muda a vida da gente” (E5).

É válido, neste momento, trazer à discussão a questão da dimensão da sustentabilidade técnica, quando se volta aos pontos apresentados anteriormente, uma vez que ao considerar os aspectos referentes à equipe de trabalho, é possível relacionar contribuições de autores como Nascimento, Marinho e Santos (2001) e Santos (2005). Segundo eles, a seleção das pessoas, a capacitação e profissionalização dos envolvidos, as funções, a quantidade de colaboradores e a motivação dos atores para participarem de uma ação social em uma ONG são partes que constituem essa dimensão, sendo um dos pilares da sustentabilidade organizacional.

Assim, pode-se observar, de maneira geral, que a equipe é multidisciplinar, atentando para o fato de a formação acadêmica ser secundária e a militância ser mais importante. As funções dos integrantes são indefinidas, há divergência entre o número de pessoas e a questão da capacitação e profissionalização, bem como possui uma avaliação de desempenho relativamente adequada que incorpora questões de auto-avaliação individual e organizacional, percebidos como um processo com possibilidades de revisão. Em outras palavras: é uma dimensão que precisa reestruturar-se para fins de contribuição concreta à sustentabilidade.

4.1.4 Mobilização de Recursos Financeiros

Ao analisar a Categoria Operacional, uma das unidades de análise deveria passar pela questão da mobilização de recursos, uma vez que essa integra de forma considerável a sustentabilidade organizacional, incorporando-se à dimensão econômico-financeira, onde,

muito embora seja vista como um fator determinante na busca da sobrevivência, deveria ser considerada como coadjuvante, como meio para se alcançar completamente a sustentação organizacional, contrariando pressupostos de que ela seria primordial, conforme ressalta o estudo realizado por Santos (2005).

De maneira geral, a análise dos dados referentes a essa questão foi assim distribuída, de acordo com quadro a seguir:

Mobilização de Recursos Financeiros
<u>Maior fonte de recursos é da cooperação internacional</u>
*Apatia quanto à captação (esperam que as agências internacionais venham atrás)
* Esforços vistos como satisfatórios
<u>Empreendimentos com vistas à auto-sustentação</u>
*Tentativa inovadora, porém, com ressalvas

Quadro 7: Síntese da Mobilização de Recursos Financeiros

Fonte: Elaboração própria

Percebeu-se que há uma preocupação ‘econômica’ e ‘ambiental’ dos recursos a serem utilizados, pois existem cartazes espalhados em locais estratégicos – próximo a impressoras-, estimulando a reflexão sobre a questão da preservação ambiental: “pense duas vezes se você realmente precisa imprimir”. Essa frase finaliza um texto reflexivo que traz uma explicação de quantos hectares é preciso devastar para fabricar folhas. Esse cartaz sempre vem acompanhado de outro bastante interessante, que apresenta o desenho de uma floresta com a mensagem “SOS” marcada no meio da mata, onde também aparece um aviãozinho sobrevoando a área e, logo abaixo, uma mensagem falando das fotocopiadoras, impressoras e *tonners* gastos.

Ao se investigar a mobilização de recursos propriamente dita, foi possível observar que a maior fonte ainda é proveniente da cooperação internacional, sendo que a maior parte das parcerias decorre do reconhecimento de legitimidade desta organização social, não se tratando de empenho efetivo em buscar recursos financeiros. As agências buscam a organização, como mostra o seguinte depoimento:

[...] historicamente sempre foi sustentado pela solidariedade internacional, através da elaboração de projetos ligados às camadas pobres da sociedade ou na educação popular na multiplicação de multiplicadores de tendências e contingências (E14).

Quanto à cooperação internacional, é importante ressaltar que em todos os discursos apareceu a questão de que os recursos estão mais direcionados para outras regiões, como

África e Leste Europeu, conforme sinaliza Tenório (2002) também em suas contribuições teóricas.

E, dentro desse discurso, é importante lembrar que a cooperação internacional tem sido responsável pela manutenção das infra-estruturas de funcionamento de grande parte das ONGs. Essa cooperação segue orientações político-normativas dinâmicas e que têm se modificado nas últimas décadas (SHERER-WARREN, 2001). E o fato de as pessoas do CAMP terem consciência dessa mudança de rumo dos investimentos internacionais, aumenta a sua responsabilidade em pensar outras formas de auto-sustentação financeira pois, como aponta Cruz e Estraviz (2000), é importante que as organizações busquem sua sustentabilidade envolvendo vários financiadores - governo, empresas, fundações, sócios -, além de geração de recursos próprios.

Ou seja, não basta apenas o CAMP investir em empreendimentos, os quais muitas vezes podem trazer mais custos que benefícios, mas deve, sim, começar a interagir em rede (fato proveniente das técnicas de coleta de dados e que será analisado com maior profundidade posteriormente). Justamente pelo motivo de não ter a certeza de que os empreendimentos terão sucesso ao longo da sua implantação, é que se torna válido dizer que o CAMP realizou alguns empreendimentos visando à auto-sustentação, como a Casa Nova Filmes (uma produtora de filmes) e a Credisol (uma empresa de microcrédito), duas tentativas de contribuir para a sua sustentação financeira:

O CAMP é uma instituição que é diferente, que se preocupa, tem a Casa Nova, tem a Credisol. Então, ele é uma ONG muito empreendedora [...] não tem medo de arriscar [...] há um cuidado às vezes exagerado com a saúde financeira, mas foi isso que fez ele ser uma ONG tão antiga e fez com que ele conseguisse sobreviver, porque está muito difícil hoje (E6).

Embora essas iniciativas representem uma inovação ao se tratar de Organizações Não-Governamentais, é importante ressaltar que a busca pela auto-sustentação pretendida provocou, e ainda provoca, o enfrentamento de alguns problemas financeiros, como foi ressaltado por um dos entrevistados, demonstrando que não basta apenas criar soluções novas, mas é preciso administrá-las adequadamente:

Em termos de auto-sustentação, a gente andou batendo a cabeça. Essa nova coordenação entrou num projeto que não conseguiu tocar pra frente, que era de um hotel lá e a Credisol que também foi construída na perspectiva de auto-sustentação, ela não está conseguindo dar retorno pro CAMP [...] uma instituição que a gente cria para a auto-sustentação, está consumindo dinheiro [...] e a Casa Nova, que era o nosso forte, que já estava consolidada, que é a produtora de vídeo, ela vinha bem, mas quebrou na última eleição, porque na verdade ela investiu dinheiro no PT e o

PT não pagou. Então, nós estamos com um rombo na Casa Nova e é uma coisa rara, foi uma coisa que nunca tinha acontecido a Casa Nova precisar de dinheiro do CAMP. Então, nós estamos com problema financeiro sério. Então essa entrada em captação de projetos, ela vem atender não só a nossa capacidade de ampliação do trabalho, mas também numa perspectiva de conseguir que algum desse dinheiro nos ajude na sustentação do fixo do CAMP. Mas é uma inserção difícil. Nós estamos num período difícil de auto-sustentação. [...] Tem a dificuldade de captar os projetos e não querer impor, entrar num projeto só para conseguir dinheiro. Nós temos uma linha de atuação e nós vamos fazer conforme a nossa linha de atuação e o dinheiro que entrar, nós queremos que tenha relação com esse conjunto, com essas estratégias, que não tire do foco (E4).

É nesse sentido que se incorpora também a discussão sobre a capacitação do pessoal, pois como aponta Falconer (1999), a aquisição de recursos é diferente da que ocorre em instituições privadas. As ONGs tendem a possuir variadas fontes de recursos e, como estes são incertos e irregulares, exige-se, para sua mobilização e geração, capacitação maior do que nas empresas.

Porém, o esforço empenhado na busca por recursos, incluindo, nesse caso, também os nacionais, é visto pela maioria das pessoas da ONG como satisfatório. As iniciativas são valorizadas e reconhecidas, mas o depoimento abaixo menciona as dificuldades, apesar do empenho:

Acho que se tem um empenho razoável na captação de recursos. [...] A gente tem feito um trabalho satisfatório, de estar atento, de buscar fontes de recursos nacionais, porque internacionais a gente fez esse esforço e tem feito, mas é uma questão conjuntural, pois não tem mais entidade que estejam voltadas a apoiar projetos no Brasil. A região sul do Brasil é uma região que está fora das áreas militares das agências de cooperação. [...] eu acho que a gente está conseguindo ter uma política e uma prática de buscar recursos dentro desses critérios, projetos, programas que reforcem o trabalho do CAMP. [...] o CAMP é pioneiro na questão da auto-sustentação, com a experiência da produtora de vídeo que foi um projeto de sucesso, que tem dificuldade em função de mercado e tal. A outra experiência é a da Credisol que também é bem interessante, mas que para se viabilizar, ela tem que captar recursos para os pequenos tomadores, os empreendimentos. E aí a gente tem dificuldade de ter acesso a isso. Então, eu acho que o CAMP, no aspecto da auto-sustentação ele é bastante bom, muito bom mesmo, a partir das iniciativas que foram feitas, desde a cooperativa de vídeo, a Credisol, mais recente. Nós estamos tendo dificuldade concreta de captar recursos, apesar de a gente estar se empenhando (E16).

Nota-se, portanto, que ao ser analisada a questão de mobilização de recursos, dentro da Gestão Operacional, e referente à dimensão econômico-financeira da sustentabilidade, a mesma tem a sua maior fonte na cooperação internacional e, embora tenha sido empreendedora em seus projetos de auto-sustentação, os mesmos enfrentam dificuldades.

Portanto, a dimensão econômico-financeira da sustentabilidade da organização em estudo está enfraquecida, seja pela diminuição dos incentivos internacionais, seja pela ausência de uma gestão mais eficiente dos programas e projetos em busca de sustentação.

4.2 A GESTÃO INTEGRADA

Conforme Tachizawa (2004), atuar na gestão de uma organização com finalidade social é diferente de administrar instituições que visam ao lucro, pelas realidades distintas de gestão. Portanto, quando Carrion (2007) afirma que um dos principais atributos da gestão social é a ênfase atribuída ao participativo, exigindo que as diferentes fases do processo administrativo, desde o diagnóstico de situação à implementação das ações, sejam construídas com o envolvimento efetivo do conjunto das partes interessadas (que pode ser atribuído à Gestão Integrada), indo ao encontro justamente do que menciona Armani (2001) sob o enfoque sistêmico, privilegiando a legitimidade e relevância da missão, em primeira instância, seguida pela autonomia e credibilidade, pelo poder para influenciar processos sociais e políticas públicas, assim como pela capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

A Gestão Integrada, portanto, diz respeito às questões de atuação da ONG, ou seja, aquilo a que ela se propõe a executar e o que entende ser a sua missão, bem como aos aspectos referentes à participação (processos de decisão e de construções conjuntas) e à credibilidade, referente a sua imagem institucional, relacionada diretamente com a divulgação de suas ações e com a legitimidade.

Dentro da idéia de uma Gestão Integrada, é importante considerar que a atuação seja em redes, que as pessoas responsáveis pelos direcionamentos sejam dinâmicas e com visão do todo, priorizando a importância política e a contribuição social da instituição.

4.2.1 Atuação do CAMP

Ao iniciar a análise da Gestão Integrada, torna-se fundamental apresentar e discutir a atuação do CAMP e o seu papel dentro da sociedade, pois são esses fatores que balizarão as estratégias de atuação da organização.

Julgou-se importante começar relatando essa questão, pois realmente a missão, como destaca Hudson (1999), deve ter o seu sentido permeando toda a organização, para que seja possível ter uma clara visão do que se pretende atingir das estratégias concisas empregadas para alcançar cada objetivo. E, no caso do CAMP, é um problema delicado e repleto de

divergências, conforme demonstrado no quadro síntese a seguir:

Atuação (Missão)
Divergência de Opiniões *Não mudou *Está em processo de transição/adaptação *Mudou completamente

Quadro 8: Atuação (Missão)

Fonte: Elaboração própria

Assim, a missão do CAMP está bastante dividida quanto às percepções, uma vez que existem diversos discursos contraditórios a respeito, iniciando por um depoimento que relata que a missão do CAMP não mudou e não poderia mudar, justamente pelo propósito de atuação para o qual foi criado. Vale dizer que essa idéia é compartilhada pela minoria das pessoas que estão na organização, mas que não tem influência no tempo que estão no CAMP ou idade dos sujeitos, refere-se apenas àquilo em que as pessoas acreditam. Ou seja, que o CAMP não pode mudar a sua atuação em virtude de alguns acontecimentos, porque se não acabaria perdendo a sua identidade, a sua essência.

Eu acho que é a mesma ainda [...] Eu acho que a missão do CAMP hoje é de constituir um corpo crítico na sociedade que seja capaz de atuar politicamente nas decisões de rumo da sociedade.[...] Essa nossa estratégia garante a missão do CAMP, desde a sua fundação, que é a construção de uma sociedade nova (E4).

Para a maior parte dos entrevistados (incorporando o depoimento dos atores sociais), o CAMP está passando por um momento de transição, de adaptação aos novos tempos, uma vez que, na sua criação, o CAMP era uma organização comprometida com o assessoramento a movimentos sociais, auxiliando na sua estruturação. Porém, hoje, esses movimentos já são bem reconhecidos. Entretanto, a essência de sua existência, o fato de ser um educador popular, não se perderá; o que deve acontecer é uma adaptação das estratégias e não da missão, em si, como pode ser comprovado através do depoimento a seguir:

[...] o CAMP está numa transição. O CAMP tem como missão ser um centro de educação popular. Essa que é a essência, né? E hoje essa missão se materializa num eixo de desenvolvimento local. Na idéia de organizar as pessoas para intervir no seu território, na sua comunidade e tal. [...]o CAMP não tinha ação pública, não tinha uma cara pública, ele não fazia questão de ser reconhecido pela sociedade, né?[...] hoje, primeiro, porque os movimentos sociais já têm a sua própria, o seu próprio empoderamento, eles não precisam que tu apóie eles, né? Porque eles já se construíram, se consolidaram, então os movimentos, eles falam por si só hoje. [...]o CAMP tá nessa transição de missão de ser um, não que mude de ser um centro de educação popular. Ele continua sendo um centro de educação popular, mas ele muda de ser uma entidade que só atua em relação aos movimentos sociais.[...] A gente fala

que tem que mexer no DNA do CAMP [...]a idéia é que mantenha a idéia de ser um centro de educação popular, mas que ele tenha alguns momentos de fala para a sociedade (E1).

E, ainda, existem aqueles que acreditam que a missão do CAMP, o seu eixo de atuação, está completamente diferente, demonstrando que essa é uma questão preocupante que precisa ser repensada, como aponta o E14:

Na realidade, a missão do CAMP já foi alterada não é mais apenas uma entidade voltada à educação popular. Ela hoje, é uma entidade voltada para a educação popular, mas com um lastro de práticas muito grande. Hoje, o CAMP, apóia concretamente duas comunidades pobres, o que ele não fazia até a pouco tempo, no sentido da discussão do desenvolvimento local. E essa é a principal transformação dos últimos dois anos. É que ele tem um lastro de práticas muito grande, não é só um centro de formação (E14).

Assim, nota-se que a missão deve ser a orientação para a sua atuação, como ressalta Falconer (1999), e, nesse caso, esse pode ser um confronto muito grande em busca da sustentabilidade, tendo em vista que as suas ações podem não estar convergindo em direção a um mesmo objetivo, um mesmo sentido.

Esse fato pode também ser prejudicial à atuação da organização, pois, de acordo com Fowler (2000), as decisões sobre missão e valores organizacionais irão condicionar as estratégias adotadas que, por sua vez, determinarão o tipo de relação da organização com seus doadores. É relevante que a instituição seja capaz de gerir esse relacionamento, resguardando sua autonomia. E, como há opiniões divergentes, é possível que a instituição não se sustente, caso venha a ficar nesse impasse.

4.2.2 Participação

Ao abordar a Gestão Integrada, é imprescindível analisar também as questões de participação, conforme demonstra o quadro ilustrativo a seguir:

Participação
Construções conjuntas dos processos e projetos
Há boa interação no processo de tomada de decisão

Quadro 9: Síntese da Participação

Fonte: Elaboração própria

Assim, percebe-se que as construções são conjuntas: projetos são pensados e estruturados em conjunto, com a participação de uma comissão da equipe que pensa nas ações a serem executadas na comunidade. Nessas reuniões, há a participação das pessoas da equipe do CAMP envolvida nos projetos, um representante do local (líder comunitário), no caso do arquipélago, para pensar e avaliar o que já foi feito, bem como aquilo que será realizado, visando ao melhor aproveitamento do tempo para conhecer a realidade e a necessidade específica de dada comunidade, como enfatizado no seguinte depoimento:

Eu acho bem democrático. Tudo que é decisão que envolve o trabalho e a equipe é feita de uma forma em que todas as pessoas podem opinar e o bom senso prevalece, do que é mais conveniente. Eu acho que é bem democrática. Eu sempre me senti muito a vontade no CAMP e acho que é um ponto alto da nossa entidade e do trabalho da equipe (E16).

Ao serem questionados quanto ao processo de tomada de decisão, que é parte integrante da participação, observou-se que a percepção da maioria dos pesquisados converge para uma boa participação e exposição de todos, havendo um processo democrático e participativo, fato comprovado também pelas observações e por intermédio de manifestações, de todos os envolvidos, tais como: “São decisões coletivas, são questões que são colocadas para a equipe e dentro dela são tomadas as decisões” (E8). E, ainda:

É difícil existir uma votação em assembléia do CAMP, geralmente as decisões são tomadas por unanimidade. Quando, a coisa está muito dividida, a discussão é adiada e ela é amadurecida para que as decisões não venham na base da imposição, mas sim na construção de algo maior. E isso fez do CAMP o que o CAMP é hoje. Eu posso te dizer que o CAMP é uma entidade que leva a democracia interna as últimas conseqüências [...] Com participação ampla, com documentação prévia, muitas vezes contraditória entre os sócios, mas a decisão é sempre com base no consenso (E14).

Nota-se que as questões referentes à democracia, propagadas e defendidas pela instituição, são comprovadas pelas suas próprias ações, contribuindo de forma significativa para a participação efetiva dos envolvidos, pois tanto nos discursos das pessoas quanto em todas as reuniões e plenárias observadas, foi possível notar que todos os presentes podem se manifestar, expondo sua concordância ou não. E esse é um fato comprovado também pelas entrevistas, como enfatiza o entrevistado E10:

Tem liberdade sim, a liberdade que tem é pra tu te expor frente ao projeto que está sendo colocado, ao tempo que está sendo colocado. E aí, tu é obrigado a se expor, no sentido de, se a gente está discutindo o desenvolvimento local e a gente pensa um determinado conteúdo a respeito, se tu não botar a informação ali, o que tu está pensando e aí tu chegar a um consenso do que o grupo está pensando. Tu sai dali, tu

pode se sentir frustrado, mas tu tem esse espaço [...] Acho que o grupo permite isso. Tem um respeito as posições que foram colocadas. Às vezes a gente tem debates que vai uma reunião, vai outra, às vezes duas ou três até chegar numa posição, daí o grupo chega a um consenso. [...] acho que é uma entidade que conseguiu constituir essa dinâmica. Do ponto de vista do relacionamento interno, acho que conseguiu estabelecer processos capazes de admitir diferenças como uma riqueza e ter condição de ter espaço para o confronto (E10).

É importante ressaltar que a participação é um componente essencial da dimensão política da sustentabilidade e, nesse caso, as contribuições de Silva (2000) e Ruscheinsky (2004) devem ser consideradas quando se entende que esta abrange todos os processos participativos e democráticos, envolve a criação de mecanismos que incrementem a participação da sociedade na tomada de decisões, reconhecendo e respeitando os direitos de todos, superando as práticas e políticas de exclusão e permitindo o desenvolvimento da cidadania ativa.

4.2.3 Credibilidade e Legitimidade

A partir do quadro abaixo, tem-se a estrutura da unidade de análise denominada como “Credibilidade e Legitimidade”, a qual faz parte da Gestão Integrada:

Credibilidade e Legitimidade
Reconhecimento do trabalho via seus parceiros
Discurso de legitimidade de atuação
Empecilhos quanto à divulgação
*Existem meios de comunicação aos envolvidos
*Dificuldade de comunicação entre os sócios

Quadro 10: Síntese da Credibilidade e Legitimidade

Fonte: Elaboração própria

Quando Santos (2005) afirma que atingir a credibilidade, a legitimidade e demonstrar transparência das ações sociais são desafios postos às organizações sociais, pode-se dizer que o CAMP não enfrenta esses problemas em específico, pois o seu trabalho é reconhecido através de seus parceiros, como demonstram as seguintes afirmativas:

A gente procurou o CAMP por saber que ele é extremamente competente naquilo que faz, é conhecido pelo seu trabalho sério. Às vezes a gente tem alguns conflitos, pois nós somos muito mais a prática e eles são o nosso aporte burocrático, então deixamos passar algumas datas importantes e eles nos cobram. Porém, tudo é resolvido com muita conversa [...] pra ti realizar isso como parceiro, você precisa ter uma grau de confiança muito grande, um grau de relação política grande, porque na

hora de resolver os conflitos, de resolver as pendências, na hora de encaminhar os procedimentos, os relatórios, isso exige que a gente se entenda bem, não só nisso, mas em termos de projetos [...] ele tem um grau de articulação muito grande e ele é reconhecido mesmo pelas organizações mais conservadoras, tipo a prefeitura, que reconhece o CAMP como um espaço de saberes acumulados, é respeitado por isso [...] a gente vê tem o reconhecimento, uma postura de respeito em relação ao CAMP, pelo menos, a gente nota um pouco porque percebemos que é uma entidade que se propõe a desempenhar uma tarefa [...] ele produz aquilo, faz aquilo, participa de alguns fóruns [...] e ao se colocar nesses espaços também vai com uma bagagem toda. Então, é uma entidade que contribui nos debates, contribui nas construções [...], portanto, é reconhecida e também depois de 25 anos isso fica mais fácil, a sociedade reconhece o CAMP como uma organização séria, respeitada, voltando aquela idéia da história. As pessoas que estão no CAMP trazem a sua história, então as figuras trazem as suas bagagens [...] e emprestam ela ao CAMP e o CAMP empresta a sua as pessoas. Eu acho que isso se relaciona (E18).

[...] eu não me sinto em outra ONG tão assessorada quanto no CAMP. Ele passa a imagem de credibilidade. A gente acredita no CAMP, isso é bom. É a melhor de todas as imagens que é a que a gente não tem com o governo, com a prefeitura, a gente com eles, pelo menos o CAMP (E17).

Esse discurso da legitimidade é algo unânime na organização, pois todos os colaboradores o têm presente na sua fala, como pode ser observado a seguir:

O CAMP é uma referência no estado e no Brasil de uma entidade que consegue realizar o seu trabalho com completa independência, mas, mais do que tudo com o completo respeito ao direito de posicionamentos diferentes e ao direito da própria democracia que tem que envolver um processo como esse. [...] isso ele é considerado uma entidade de absoluta confiança para a coordenação de movimentos que tenham lutas internas muito concretas. Isso é fundamental para a atuação do CAMP: ser reconhecido desse ponto de vista [...]. O CAMP instiga a discussão, não assume a liderança de movimentos e de criação de movimentos sociais. Isso dá ao CAMP legitimidade em ser chamado a diversos encontros (E14).

Assim, as ações do CAMP justificam a afirmação de Fowler (2000) de que quando a instituição é reconhecida na sociedade ela acaba construindo boa reputação e, por consequência, a boa performance e a boa imagem auxiliam no processo de aprendizagem, criando continuamente novos conhecimentos.

Dentro da questão de legitimidade, pode-se atrelar, ainda, a importância da divulgação das ações e projetos do CAMP. A instituição possui alguns instrumentos de comunicação como o *Jornal Vento Sul*; algumas cartilhas e vídeos a serem utilizados pelos movimentos a respeito de metodologia; a página na *Internet*, que está desatualizada; e alguns relatórios anuais de sistematização das experiências.

A partir da pesquisa, pode-se considerar que esses veículos de comunicação alcançam apenas o seu público envolvido, como pode ser observado a seguir:

Para os públicos interessados sim. Para todas as frentes que nós temos trabalhado o CAMP dentro dos movimentos é bem conceituado. Tanto é que cada vez mais os movimentos nos procuram para pedir alguma opinião, para ter algum assessoramento (E8).

Em relação à sociedade como um todo, ocorrem falhas:

A sociedade em geral não tem acesso a essas informações e é um erro que começa a ser apontado nas reuniões de avaliações, nas reuniões dos sócios [...] Hoje, se a experiência concreta de apoio a uma sociedade não tem visibilidade, ela não se multiplica. E, se ela não se multiplica, isso acaba matando de certa forma a experiência original. [...] (E14).

E, ainda, ao considerar a política de sócios, há uma grande discussão dentro da organização, pois se acredita que exista um “nó na relação com os sócios”, uma vez que há um envelhecimento do quadro de pessoas associadas, uma falta de interesse pela organização e também pelo controle político e estratégico da entidade. Pensa-se em ampliar o número de sócios, mas, há essa preocupação de se manter o controle político e estratégico da organização. Fala-se na possibilidade de diversificar o perfil para tentar ampliar as visões. Entretanto, essas questões também passam pela dificuldade de comunicação e de troca de informações.

Constata-se também que, embora o CAMP seja uma ONG reconhecida pela comunidade na qual atua, com credibilidade e legitimidade, as suas propostas e ações precisam ser divulgadas de forma mais eficiente, pois assim o seu reconhecimento tende a ser fortalecido.

Os três pontos abordados até o momento - a missão, a participação e a credibilidade e legitimidade - integram a dimensão política da sustentabilidade, onde se percebe que o CAMP ainda precisa refletir e definir a sua missão mais claramente, tendo em vista todas as divergências encontradas ao longo dos discursos, e promover meios mais eficientes de divulgação que ultrapassem o público envolvido. Porém, as questões de legitimidade e credibilidade estão fortalecidas e o processo de construção é conjunto de modo participativo e democrático.

4.2.4 Contribuição Social

Nos trabalhos do CAMP com as comunidades, há uma preocupação bastante grande em trabalhar com as diversas vivências, em escutar, em fazer as pessoas pensarem a sua realidade e o que podem fazer com elas: “A idéia é de trabalho com a comunidade. As

pessoas de fora trazem a realidade e a vivência das comunidades para que as ações sejam pensadas em conjunto e que tenham efetividade” (fala de um integrante da equipe em uma reunião).

É importante salientar que as ações do CAMP vão ao encontro do que consideram Sachs (2002), Silva (2000) e Ruscheinsky (2004) ao atrelar a contribuição social à dimensão social da sustentabilidade, pois a mesma está relacionada com um processo de desenvolvimento que conduz a um crescimento estável com distribuição equitativa de renda, gerando assim a melhoria das condições de vida das populações e, conseqüentemente, a diminuição das atuais diferenças nos níveis sociais.

De acordo com o quadro a seguir, pode-se dizer que a contribuição social do CAMP está relacionada a:

Contribuição Social
Relação com diversos públicos: *Atuação pontual e específica com Movimentos Sociais *Relação de Prestação de Serviço ao Governo *Distanciamento da iniciativa privada

Quadro 11: Síntese da Contribuição Social

Fonte: Elaboração própria

Em relação à colaboração com os diversos públicos, refere-se que a organização em questão atua em rede com outras ONGs, como afirma o E1:

A gente assim a gente sempre tá em rede. E aí, a rede trabalha numa cooperação direta, a gente faz um monte de coisas junto. A gente sistematiza junto, produz documento junto, a gente faz atividades em conjunto. A gente faz projeto pra Governo em conjunto. Então, sempre tá em conjunto, ó tu faz isso, tem aquele projeto lá, então tu faz isso e eu faço aquilo. Então, é um trabalho em rede. O nosso trabalho não aconteceria isolado. O CAMP, ele não se auto-sustenta, do ponto de vista político e econômico sozinho. Tu tem que tá em rede, porque aí tu otimiza (E1).

Já quando se trata da relação com movimentos sociais, a atuação do CAMP é pontual e específica:

Os movimentos, eles utilizam muitos as ONGs, ou seja, eu não diria que é um grau de parceria, eu diria que é um grau utilitário mesmo: eles precisam de um negócios, eles vêm aqui e tá, tá e deu. Tu não consegue interagir muito nos espaços internos dos movimentos. Às vezes sim, mas no geral, é muito utilitário [...]O movimento é uma coisa imediatista, ele tem como mobilização a questão principal, ele trabalha com a parte mais desorganizada, despolitizada da sociedade. Então, realmente é difícil, não é fácil. As coisas são imediatas e tal (E2).

Na questão do relacionamento com o Governo, há uma relação de prestação de serviços:

O Governo brasileiro, o Estado brasileiro, ele não reconhece o trabalho das ONGs como um trabalho necessário para a democracia, ele como virou um Estado neoliberal e enxuto, entendeu? As necessidades sociais são grandes, elas não diminuíram, aumentaram até, e ele nos vê como prestadores de serviços, aquilo que o Estado não diretamente, até porque a Lei Kandir iria pegar ele, então nos contrata pra fazer. Então, ele nos taxa como serviço público fossemos. Então isso é ruim (E1).

E existe certo distanciamento da iniciativa privada, por questões de discordância de ideais, uma vez que os colaboradores e envolvidos do CAMP consideram que a responsabilidade social exercida pelas empresas não passa de estratégias de *marketing*, o que contraria os pressupostos de atuação de uma ONG como o CAMP, que prima pela democracia, participação e transformação social, como ressalta o seguinte discurso:

A gente não se nega a discutir responsabilidade social, mas a gente tem que discutir ela a partir de um patamar de seriedade, né? Se não fica um negócio hipócrita. A primeira atividade de responsabilidade social é o teu negócio, vamos olhar como é que tu faz o teu negócio. Se tu melhorar o teu negócio com a responsabilidade social, tu já teve uma revolução. Não precisa criar uma fundação para fazer responsabilidade social se o teu negócio não faz. Não tem como eu ser machista só fora de casa, né? Ou tu é ou tu não é. Então é um pouco essa a preocupação (E1).

Ao explorar, portanto, a dimensão social da sustentabilidade (contribuição social) nota-se que o CAMP tem uma atuação forte com outras entidades; há uma colaboração com os movimentos sociais de forma pontual e específica e de forma indireta com a sociedade em geral, via suas discussões de desenvolvimento local; há uma relação de prestação de serviços para o governo; e um distanciamento da iniciativa privada.

4.3 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Após a apresentação e discussão da Gestão Operacional e da Gestão Integrada, enfoques que concedem a sustentabilidade organizacional às instituições, julga-se necessário discutir a questão da “Sustentabilidade Organizacional” propriamente dita, sendo essa a categoria síntese do trabalho, por entender que é a partir da constituição dos pontos ressaltados anteriormente que ela se faz ou não presente.

Por esse motivo, torna-se necessário entender de que maneira as pessoas envolvidas com o CAMP, englobando os sócios, a equipe de trabalho do CAMP e os atores sociais com

relações diretas e/ou indiretas (lembrando que no caso desta pesquisa, constitui-se de duas pessoas), compreendem o que significa esse termo tão debatido e com impactos diretamente relacionados ao seu modo de interagir com o mundo, bem como entender quais os desafios apontados por eles em busca da “tal sustentabilidade”, tentando estabelecer um paralelo entre quais os principais desafios da sustentabilidade em relação às ações efetivamente realizadas, respondendo, assim, ao objetivo geral que norteia este trabalho: “como o CAMP está enfrentando o desafio da sustentabilidade?”.

Resgatando o conceito de Armani (2001), ao se tratar da questão da sustentabilidade organizacional, ele afirma que é a capacidade de interagir em contextos cambiantes, e o que seria efetivamente isso? Pode-se dizer que significa a capacidade de enfrentar os dilemas que são postos em busca da sobrevivência dos projetos e da organização propriamente dita, pensando então em como manter os ideais, as proposições, o posicionamento político, a contribuição social, a equipe de trabalho coesa, muito mais do que simplesmente ser uma busca desenfreada por recursos financeiros, tendo em vista que eles são importantes, sim, para a organização, mas não devem constituir o objetivo principal da instituição, fato que contraria a maioria da percepção dos entrevistados, ou seja, a questão de sustentabilidade, para eles, está muito associada à busca e sustentação financeira ou ainda aliada a aspectos ambientais, pelo seu conceito ter emergido com as discussões ambientais, como enfatiza Santos (2005) em seus estudos, vindo a se confirmar a partir do depoimento do E4:

Tem dois lugares que eu consigo ver a sustentabilidade mais concretamente que é no econômico e no ambiental, mas eu acho que ela não se restringe a esses dois campos.[...] É que tu consiga fazer as coisas e garantir que tu consigas continuar fazendo elas de forma duradoura, continuável (E4).

Porém, alguns entrevistados conseguiram atribuir à sustentabilidade um conceito mais amplo e relataram um entendimento sistêmico sobre o termo, apresentando os termos ‘colaboração’ e ‘duradouro’ como recorrentes em seus discursos, conforme se observa nos seguintes depoimentos:

Eu acho que é a capacidade que as instituições, as pessoas têm de se relacionar uns com os outros, sem que um seja parasita do outro, parasita no sentido de que um viva em função do outro, mas que ela tenha um regime de colaboração (E3).

[...] Eu acho que é tanto a questão ambiental, como econômica, como humana. [...] eu acho que é a gente conseguir viver e pensar no futuro [...] isso vai desde o econômico, o político e o ambiental (E5).

E, aproximando-se dos conceitos de sustentabilidade propostos por autores como Armani (2001) e Santos (2005), os quais consideram que a sustentabilidade envolve 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, como também recursos financeiros, sendo estes decorrentes dos esforços anteriores. Apresentam-se as seguintes falas, destacando que tal discurso apareceu na minoria: “Eu acho que é pensar o desenvolvimento humano e auto-sustentável, de maneira que não dependa só do financeiro, mas que produza o suficiente para seguir nisso (E6)”. E, ainda: “Me remete a recursos, não só financeiros, [...] é uma decorrência de um trabalho bem feito, de uma continuidade. O termo sustentabilidade me remete a ter um bom planejamento, uma boa estratégia, uma boa relação” (E15).

Desse modo, nota-se que a sustentabilidade organizacional, para a maioria das pessoas entrevistadas, volta-se para preocupações restritas à busca de recursos financeiros, estando assim, também, muito relacionada aos desafios que precisam ser enfrentados. Nesse sentido, a questão econômico-financeira é apontada como maior e mais preocupante, conforme é ilustrado a seguir: “Eu acho que o desafio financeiro, de manter uma estrutura, de manter o trabalho. Esse é o maior. Acho que os outros são decorrentes desse. Aí vem a questão da demanda, de captar recursos” (E3). Fato esse que também é apontado por pessoas de fora da equipe, como o exemplo a seguir:

Nós, particularmente, vemos a falta de recursos, porque a gente soube que alguns convênios não foram fechados. Eu gostaria muito que o CAMP tivesse recurso pra nós dar curso de qualificação profissional que é uma coisa que a gente se debate muito, mas o que a gente vai fazer? Eu estou rezando que consiga (E18).

Nesse aspecto, é importante considerar que a preocupação em alcançar recursos ultrapassa os limites físicos e a discussão interna do CAMP, pois na visão de alguns atores sociais, o ‘problema de dinheiro’ impacta negativamente as ações da ONG, uma vez que menos programas são estabelecidos e, conseqüentemente, menos parcerias são traçadas. Entretanto, o mais interessante no depoimento anterior é a afinidade, a importância que tal pesquisado concede ao CAMP, chegando a “rezar para que consiga”, corroborando a dimensão política da organização, quando se fala em credibilidade e na dimensão social, quando associada à relação de colaboração estabelecida entre eles (CAMP e demais atores).

É importante ter em mente que o problema de sustentabilidade financeira não é o único que o Terceiro Setor enfrenta. Quase da mesma importância é a sustentabilidade do capital humano do setor (SALAMON, 2005). E, como foi discutido anteriormente, a dificuldade de sistematização e de escrita foi considerada também como um desafio frente à sustentabilidade técnica e que precisa ser pensada e estruturada de forma mais adequada, estando presente na percepção de alguns entrevistados, como: “[...] a questão da sistematização, de escrever com qualidade, com mais propriedade, escrever mais, a gente tem se esforçado, mas a gente tem feito tanta coisa que a gente não dá conta de fazer tudo bem feito e sistematizar ainda” (E5).

Embora o desafio da sustentação financeira tenha sido o mais recorrente, outros despontaram como importantes de serem considerados, como a indefinição da missão, por exemplo, um aspecto recorrente em todos os discursos, inclusive naqueles que consideravam que a mesma não havia sido modificada, como aponta o E11 em seu discurso: “[...] questão também é a questão de se encontrar um pouco mais, o que ele tem que fazer, qual é o seu objetivo e pra onde vamos e onde estamos” (E11).

O relacionamento com os sócios também foi apontado como uma limitação. Seria importante renovar o quadro, envolvê-los e trabalhar com a possibilidade de ampliação de representantes. É considerado como um desafio a ser enfrentado, conforme o E6:

O maior desafio que eu acho é o envelhecimento do quadro de sócios do CAMP, eu acho que ele renova pouco e os sócios antigos não querem se comprometer com o CAMP. O maior desafio é trazer pessoas novas que ao mesmo tempo tenham experiência no Terceiro Setor e que consigam pegar e trazer soluções criativas para essa crise que está passando todas as ONGs e de pessoas que tenham desprendimento militante, que não venham buscar mais do que dar (E6).

E, ainda, foram destacados como dificuldades a serem ultrapassadas o envolvimento com diferentes atores e a propagação da imagem do CAMP, como salienta E16: “[...] como é que tu te coloca para a sociedade, como é que tu mostra a tua visibilidade, a tua cara e a relação com os movimentos e outras organizações populares e outras semelhantes”.

Assim, percebe-se que as pessoas consideram outros desafios relacionados à sustentabilidade também, embora não sejam discursos tão unânimes quanto à captação de recursos financeiros. Ao se retornar às proposições anteriores, nota-se que elas mesmas já percebem questões referentes à Gestão Operacional que precisam ser melhor pensadas, como o fato de buscar promover iniciativas em prol de recursos financeiros (referente à dimensão econômico-financeira da sustentabilidade) e a dificuldade de sistematização e de escrita e de implementar as ações propostas (dimensão técnica da sustentabilidade). E, ao se considerar a

Gestão Integrada, elas mesmas apontam as dificuldades a serem superadas na dimensão política da sustentabilidade quando retratam a indefinição da missão, relacionamento com os sócios e a ampliação da divulgação das ações do CAMP, assim como estabelecem os desafios relacionados à dimensão social ao relatar a dificuldade de se envolver com novos atores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir a questão de sustentabilidade de organizações sociais, é preciso contextualizar os aspectos que exercem influência sobre tal tema. Assim, neste trabalho, apresentou-se uma revisão de literatura embasada nas questões do Terceiro Setor, na qual se apresentou uma preocupação em levantar seu histórico, sua composição e as peculiaridades de sua gestão. E, ainda, houve a preocupação em destacar a origem do surgimento do termo “sustentabilidade”, os esforços empreendidos em busca pela sobrevivência, assim como as dimensões e os desafios que a compõem. Essa revisão bibliográfica foi realizada com o intuito de compreender como o desafio de a organização manter-se viva (“ter sustentabilidade”) está sendo praticado por organizações sociais, buscando realizar uma crítica da visão estreita que está sendo dada à tal da sustentabilidade, por organizações do Terceiro Setor. E aí o paradoxo: na luta pela tal da "sustentabilidade" elas se afastam cada vez mais do que seria ser uma organização sustentável.

Desse modo, compreendeu-se que o Terceiro Setor é composto por diferentes instituições, todas de caráter não lucrativo, que visam ao bem comum da sociedade civil. Porém, essas organizações, hoje, estão enfrentando um desafio bastante grave no que diz respeito a sua sobrevivência como um todo, que é o desafio da sustentabilidade. A partir do levantamento teórico realizado, percebeu-se que não apenas questões econômico-financeiras emperram a atuação das instituições, mas ações de cunho social, político e técnico compõem esses desafios a serem enfrentados.

Para o campo da Administração, pode-se dizer também que a composição do referencial teórico trouxe importantes contribuições, em especial para o estudo do Terceiro Setor, bem como para o descobrimento da complexidade da temática da sustentabilidade em suas diversas dimensões, ao se confrontar informações específicas das organizações sociais com a abrangência dos enfoques concedidos à sustentabilidade.

A partir disso, foi possível, então, estruturar a pesquisa e iniciar o processo de coleta de dados, a fim de responder ao objetivo geral da pesquisa, o qual se propôs a investigar como

o Centro de Apoio Multiprofissional, uma Organização Não-Governamental de Porto Alegre, está enfrentando o desafio da sustentabilidade. E, para atingir esse propósito, também procurou-se identificar quais ações estão sendo desenvolvidas em prol da sustentabilidade organizacional; caracterizar como as diferentes dimensões da sustentabilidade econômico-financeira, técnica, política e social são abordadas pela instituição; e identificar e analisar o significado do termo sustentabilidade para os membros da organização em estudo.

Em linhas gerais, pode-se considerar que a ONG em estudo está passando por um período de adaptação e estruturação no que diz respeito à sua gestão. Ou seja, está enfrentando desafios impostos aos seus projetos e a sua sobrevivência, desafios esses que estão sendo vivenciados por uma quantidade significativa de entidades sociais.

A partir do levantamento de informações na literatura e da apresentação e discussão dos dados, percebe-se que o grande desafio que se coloca para a maioria das organizações sociais, quando se trata de sustentabilidade organizacional, é o da gestão, compreendido de forma plena e sistêmica, onde tanto os aspectos burocráticos e de planejamento quanto os de cunho político e social são fundamentais para a sustentabilidade completa de qualquer organização. Compreendendo a sustentabilidade da forma como refere Armani (2001), a qual direcionou todo o presente trabalho, quando a considera como sendo a capacidade institucional de interagir em contextos cambiantes.

Quando se teve a intenção de analisar a sustentabilidade em duas grandes categorias (Gestão Operacional e Gestão Sistêmica), essa opção foi adotada pelo fato de ser mais apropriada didaticamente, conforme relatado anteriormente. Vale, ainda, lembrar a importância de se considerar que os aspectos são inter-relacionados e exercem influência direta entre si.

O presente trabalho se propôs, portanto, a investigar como uma organização social está enfrentando o desafio da sustentabilidade e, depois de toda a discussão a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados, é possível apresentar as ações que estão sendo realizadas pela organização em comparação àquilo que falta fazer para alcançar a sustentabilidade organizacional, quanto às dimensões técnica, econômico-financeira (referente à Gestão Operacional), política e social (relacionadas à Gestão Integrada).

Nesse sentido, pode-se dizer que na ONG investigada, do ponto de vista da dimensão técnica da sustentabilidade, a equipe de trabalho é multidisciplinar e consegue atribuir diversos olhares sobre um mesmo ponto de vista e desempenhar papéis complementares nos projetos e ações.

Entretanto, justamente pelo fato de haver uma equipe multidisciplinar, é importante que o processo seletivo e de capacitação e profissionalização seja eficiente no sentido de recrutar e desenvolver as pessoas. No caso do CAMP, nota-se que, embora a seleção seja pública e não fuja a critérios de qualquer outra instituição, a escolha dos membros se dá pela militância política, pelo perfil político e transformador do indivíduo, e não tanto por sua formação técnica. Esse fator, embora fortaleça a articulação e inserção política da organização, pode prejudicar os aspectos de gestão que exigem conhecimentos específicos.

O propósito deste trabalho não é criticar a forma pela qual as pessoas são selecionadas na organização, mas sinalizar que além desse fator (militância política) ser importante para o ingresso no CAMP, outros fatores voltados à capacitação e profissionalização deveriam ser desenvolvidos; fato que não se comprovou na pesquisa, tendo em vista que, para a maioria dos entrevistados, a ONG estimula, em certos momentos, porém, não há cobrança efetiva por isso, então, acaba sendo relegado ao segundo plano, sendo justificado, muitas vezes, pela falta de tempo e de pessoal.

Analisando, ainda, a dimensão técnica da sustentabilidade, pode-se dizer que a quantidade de pessoas que estão trabalhando no CAMP não é suficiente para atender a demanda da organização, segundo a maioria das pessoas, mas o fato de terem de se adaptar a essa realidade, por questões econômicas, faz com que eles equilibrem o trabalho. Atentando para o fato de poder direcionar melhor os esforços nesse sentido, se as funções de cada um fossem bem definidas, o que não se comprovou também, uma vez que houve a constatação da indefinição de papéis de cada indivíduo.

Um fator positivo dentro da questão da equipe de trabalho no CAMP é o fato de a maioria das pessoas se envolver com a atuação em uma ONG pela possibilidade de continuação da militância política e por acreditar que o seu trabalho auxiliaria na transformação social, destacando que, para duas pessoas que estão no CAMP, o principal fator que os levou a trabalhar em uma instituição como o CAMP foi à oportunidade de emprego propriamente dita; porém, nos dois relatos, é possível perceber que houve uma mudança significativa no modo de ver e atuar na vida. Assim, comprova-se a questão do comprometimento que cada sujeito tem com a ONG pesquisada, esmerando-se ao máximo na construção de um mundo melhor, através de seu empenho nos programas e projetos desenvolvidos.

Em relação à dimensão econômico-financeira da sustentabilidade, há um esforço na captação de outros recursos que não somente os provenientes da cooperação internacional. Contudo, muito ainda precisa ser investido em termos de esforços planejados e tecnicamente

adequados, principalmente, quando se trata dos projetos de auto-sustentação, pois, embora seja considerada uma ONG empreendedora, pelos dois projetos de auto-sustentação (Casa Nova e Credisol), necessita de maior dedicação (empenho) e profissionalização.

É importante lembrar, também, que a Gestão Operacional foi analisada segundo o Plano Trienal e os Sistemas de Avaliação, dois pontos importantes quando se trata dessa questão.

Assim, sobre o Plano Trienal, é importante destacar que as ações e programas desenvolvidos são estruturados em busca de uma sinergia entre os esforços e ideais, entretanto, algumas vezes, em função da questão financeira, precisam aceitar novos desafios e se proporem a realizar projetos não vinculados ao Plano Trienal, embora haja o esforço de se fazer presente ao menos a discussão geral do “desenvolvimento local”.

E, ao abordar o Sistema de Avaliação, nota-se que ocorrem basicamente três processos de avaliação durante o ano: avaliação dos programas e projetos, avaliação da organização e avaliação individual de desempenho, sendo todas críticas, participativas e com vistas ao melhoramento contínuo.

Então, quando investigada a primeira categoria da sustentabilidade - a Gestão Operacional -, pode-se dizer que o CAMP desenvolve projetos em torno do seu Plano Trienal; tem um quadro multiprofissional de pessoas atuando; os colaboradores são engajados e comprometidos com a causa; apresenta esforços significativos na busca por recursos financeiros; e apresenta um sistema de avaliação criterioso. No entanto, precisa empreender esforços em busca de maior independência financeira, exercer maior cobrança dos colaboradores quanto à capacitação e profissionalização, sistematização e produção de relatórios e documentos, bem como definir a posição (função) de cada um.

Ao se iniciar as considerações sobre a dimensão política da sustentabilidade, é importante relembrar que a mesma faz parte da Gestão Integrada, a qual, em conjunto com a Gestão Operacional, auxilia na sustentabilidade de organizações sociais. Assim, quando fala-se na dimensão política, é preciso pensá-la a partir da atuação (missão), participação, credibilidade e legitimidade.

Em se tratando da atuação (missão), nota-se que há uma discussão em torno da (in)definição da mesma, fazendo com que algumas pessoas se sintam perdidas dentro do processo de trabalho, não compreendendo, muitas vezes, qual é a sua participação dentro da ONG. Discussão essa que precisa ser debatida e definida o mais breve possível, pois é a atuação que concede o rumo à organização e, caso permaneça esse impasse, a sustentabilidade organizacional poderá ficar prejudicada.

Ao se falar em participação, conclui-se que as construções são conjuntas e os processos de decisão são democráticos, havendo a contribuição de todos.

E, ao investigar a credibilidade e legitimidade do CAMP, a partir das entrevistas realizadas e de várias conversas informais com os beneficiários, é possível dizer que o mesmo apresenta-se como uma ONG com credibilidade, através de sua atuação e reconhecimento nas diversas redes nas quais atua, com os movimentos sociais, com a Economia Solidária, com outras ONGs, etc.

Torna-se importante relatar fatores ligados à divulgação das ações do CAMP, quando se abordam a credibilidade e a legitimidade. Embora seja uma ONG reconhecida, como ressaltado anteriormente, poderia ter um alcance maior quanto a sua viabilidade se as suas ações fossem mais bem divulgadas, pois apresentam meios de comunicação eficientes (sítio na *web*, jornal, alguns materiais didáticos, etc.), porém não atingem a sociedade como um todo. Assim, as pessoas que têm contato direto com o CAMP ou que estão na sua rede de relações conhecem o trabalho desenvolvido, mas, ao se tratar da comunidade de Porto Alegre, por exemplo, muitos não têm noção de que exista uma ONG como tal.

Quanto à dimensão social, pode-se dizer que o CAMP exerce um papel de liderança dentro da rede de ONGs do Estado, presta um serviço relevante ao poder público local, mas não investe o suficiente na sua relação com o mercado.

Após as conclusões referentes às categorias gerais do presente trabalho, é possível chegar à categoria síntese, considerada como “sustentabilidade organizacional”, a qual, de maneira geral, pode ser estudada quanto aos conceitos e desafios propostos. Assim, tem-se que a maioria das pessoas do CAMP considera que a sustentabilidade está voltada às questões econômico-financeiras e que o maior desafio, segundo elas, é justamente superar essa dificuldade.

O presente estudo constatou que, embora a dimensão política apresente-se, de alguma forma, sustentável, sólida e reconhecida, isso não garante a sobrevivência da organização nem a de seus projetos, pois as dimensões técnica, econômico-financeira e social ainda precisam de maior sustentação, não garantindo, portanto, a sustentabilidade organizacional da instituição. Ou seja, a organização em estudo ainda precisa estruturar-se mais em termos do quadro de pessoal, mobilização de recursos e divulgação e articulação de suas ações para enfrentar os desafios de sustentabilidade.

Portanto, respondendo aos principais objetivos que direcionaram a pesquisa, nota-se que os mesmos foram trabalhados neste estudo, havendo contribuições pertinentes para a área de discussões a respeito de Sustentabilidade, demonstrando o que os integrantes do CAMP

compreendem quanto ao termo, quais as ações que estão sendo desenvolvidas e aquelas que precisam ser aprimoradas, a fim de enfrentar com êxito os desafios postos à sustentabilidade organizacional, do ponto de vista técnico, econômico-financeiro, político e social.

É importante considerar que, ainda que tenha sido realizado um estudo de caso, um bom estudo de caso permite conclusões que esclarecem também o geral, na medida em que os achados se somem ao que já foi dito. Desse modo, o estudo apresentado trouxe contribuições importantes quando se refere aos desafios impostos à sustentabilidade de ONGs, pois ao se confrontar a teoria com a pesquisa empírica, nota-se que a maioria dos teóricos considera que uma organização plenamente sustentável precisa estar em consonância com fatores financeiros. Porém, a idéia de apenas alcançar autonomia econômica e toda a preocupação com questões mercadológicas pode afetar a sustentabilidade da organização como um todo, porque a idéia de sustentabilidade ultrapassa os limites econômico-financeiros, incorporando outras questões de cunho social, político e ideológico que auxiliam na sustentação de instituições sociais.

Isso não quer dizer que as questões financeiras não devam ser consideradas; muito pelo contrário, pois não se é utópico ao ponto de acreditar que é possível viver sem verbas, mas o que se quer mostrar neste momento é que essa preocupação faz parte da atividade-meio e não deve ser prioritária em organizações sociais. Sendo assim, outras esferas também precisam ser consideradas, como o capital humano, a capacidade de articulação e desenvolvimento político e a contribuição efetiva para com a sociedade.

A construção do conhecimento é permanente e o conhecido é transitório, então, como temas para novas pesquisas, deixam-se as seguintes sugestões: ampliar o escopo da sustentabilidade, tendo em vista sua abrangência e complexidade; pesquisar outras organizações sociais e traçar um paralelo entre as ações desenvolvidas; verificar como organizações sociais, com diferentes focos de atuação, estão enfrentando o desafio da sustentabilidade; e elaborar e implantar indicadores de sustentabilidade que consigam abarcar a complexidade que se exige.

REFERÊNCIAS

ABONG. ONGs no Brasil: perfil catálogo das associadas à ABONG 2007. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 12 nov. 2007.

ALMEIDA, F., **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e Sustentabilidade**: sobre as ações as organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2003, 10 p. Disponível em <www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm> acesso em: 20 dez. 2006.

Bardin, L. **Análise de conteúdo** (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977), 2002.

BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de sustentabilidade. **Revista de Administração Empresarial – RAE**. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24, abr./jun. 1992.

BRASIL. Ministério do Turismo. **TURISMO SUSTENTÁVEL E ALÍVIO DA POBREZA NO BRASIL**: reflexões e perspectivas .Brasília: Ibama, 2000.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHIPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor – Desenvolvimento Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra S. A., 2005, p. 7-12.

CARRION, Rosinha M. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no Terceiro Setor. In: **Tempo Social**. S. P.: v. 12, no. 2, nov. 2000.

_____. Gestão social: especificidades e práticas em discussão. In: **Tecnologias de Gestão por uma abordagem multidisciplinar**. EDUFES, 2007.

CASTRO, R.M.C. **Evolução da ictiofauna e riachos sul-americanos: padrões gerais e possíveis processos causais**. Pp. 139-155, in: Caramaschi, E.P., R. Mazzoni,R., C.R.S.F. Bizerril & P.R. Peres-Neto (eds.), *Ecologia de Peixes de Riacho: Estado Atual e Perspectivas. Oecologia Brasiliensis*, VI, Rio de Janeiro, 1999.

CIÊNCIA & TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL / Maria do Carmo de Lima Bezerra e Marcel Burszty (Coordenadores). — Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Consórcio CDS/UnB/Abipti, 2000.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CMMAD (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1988.

COELHO, Simone C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.

_____. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre o Brasil e os Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2003.

COPELUL, 2001. Disponível em www.copesul.com.br/site/investidores/2001/rel_adm/Sustent_Empresarial.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2007.

CONSELHO DIRETOR DA ABONG, 2000. Disponível em <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 16 mar. 2007.

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.

FALCONER, A. P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo/Petrópolis: Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 2001.

FERNANDES, **Rubem César. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M.; FISCHER, A. L. O dilema das ONGs. **Anais do 18º ENANPAD**. Curitiba, ANPAD, v. 10, 1994.

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. Mimeo.

FRANCO. Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. 2 ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

GIL. Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Era**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-29, 1995.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

HART, S. L., MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. v. 3, n.2, maio/jul. 2004, p. 65-79.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor – Desenvolvimento Sustentado**. São Paulo: PAZ e TERRA S. A., 2005, p 121 – 130.

LANDIM, Leila ; BERES, N. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LANDIM, Leilah. Experiência militante: histórias das assim chamadas ONGs. **Revue Lusotopie**, Paris, n. 9, p.215-239, jan. 2002. Disponível em: <<http://www.lusotopie.sciencespobordeaux.fr/somma2002-1.html>>. Acesso em: 02 dez. 2007.

LAVILLE, C. e DIONE, F. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

MCKINSEY & COMPANY. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**/ Ashoka Empreendimentos Sociais. São Paulo: Peirópolis, 2006.

MEADOWS, D. *et al.* **The limits to growth** . London: Potomac, 1972.

MELO NETO, Francisco Paulo de. e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1999.

MENEGASSO, Maria Ester. **Organizações e o serviço social**: uma visão preliminar. Florianópolis: [s.n], 2000.

MEREGE, Luiz Carlos. O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/Aids. 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.

MILANI, Carlos. Governança global e meio ambiente: como compatibilizar economia, política e ecologia. In: **Governança Global, reorganização da política em todos os níveis de ação**. Fundação Konrad Adenauer, n° 16, pp. 97-128, 1999. (Série Pesquisas)

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

MINAYO, M.C.S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo**: Opção ou Complementaridade? Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9(3): 239-262, jul/set, 1993.

MOÇOUÇAH, Paulo S. 1995. AS ONG's: dos bastidores ao centro do palco. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, número 28, ano 10, junho.

MONTANÕ, Carlos. **Terceiro Setor e a questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MOTA, Nomaston R. CKAGNAZAROFF, Ivan B. AMARAL, Hudson F. **Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental**. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA.

MOUSINHO, P. Glossário. In. TRIGUEIRO, André (Coord.) **Meio Ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

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.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PAZ, R. D. O. Organizações Não-Governamentais: um debate sobre a identidade política das associadas à ABONG. **Cadernos ABONG**. São Paulo: ABONG, n.3, jun. 2005.

PLAO TRIENAL 2006-2008. Equipe organizacional do CAMP, 2006.

RAMOS, Adriana. Sustentabilidade institucional: o desafio das organizações não-governamentais. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 1989.

RIBEIRO, Antônio, A. **Sustentabilidade e Terceiro Setor**. IV Assembléia Nacional da Associação Damas Salesianas, Araxá-MG, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHIPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor – **Desenvolvimento Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra S. A., 2005, p.13-23.

RONDON, Helena C. T. OLIVEIRA. Rexilda R. Quem são as Organizações da Sociedade Civil Brasileira Parceiras do Programa da Mobilização de Recursos da Oxfam Gb. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA.

ROTHGIESSER, T. L. **A sociedade civil brasileira e o terceiro setor**. Disponível em <<http://terceirosetor.adm.br/ts>>. Acesso em: 18 out. 2006.

RUSCHEINSKY, A. **Sustentabilidade: uma paixão em movimento**. Porto Alegre: Sulina, 2004

RUTHERFORD, I. Use of models to link indicators of sustainable development. In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. (Eds.) **Sustainability indicators**: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

_____. **Desenvolvimento sustentável, bio-industrialização descentralizada e novas configurações rural-urbanas. Os casos da Índia e do Brasil.** In: Vieira, P. F. e Weber, J. (orgs.) **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento**: novos desafios para a pesquisa ambiental. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Tradução de José Lins Albuquerque Filho. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.) **3º Setor desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **Defining the nonprofit sector.** Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**: como construir e manter marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002

SANTOS, Tacila da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira**: o caso do Gapa-Bahia. Dissertação de mestrado defendida na Universidade federal da Bahia – Escola de Administração, 2005.

_____. Organizações da Sociedade Civil e as construções teóricas acerca da sustentabilidade. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA.

SCHERER-WARREN, Ilse. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. In: VIOLA, Eduardo. LEIS, Hector R. SCHERER-WARREN, Ilse; et al. **MEIO AMBIENTE, DESENVOLVIMENTO E CIDADANIA**: desafios para as Ciências Sociais. 3 ed. São Paulo: Cortez, Florianópolis; Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

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.

SILVA, Antônio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem.** São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade.

SZAZI, Eduardo. Terceiro Setor – regulação no Brasil. 3. ed. São Paulo: Petrópolis, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2 ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2004.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs – principais funções gerenciais**. 6ª edição Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. *et al* (Orgs.). **Políticas públicas de apoio sociofamiliar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUDE, João. ARAUJO, Edigilson T.. RODRIGUES, Grace Kelli M. **Geração de Recursos Próprios**: reflexões sobre os efeitos desta estratégia na sustentabilidade de Organizações Não-Governamentais. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA.

VERGARA, Sylvia C.; FERREIRA, Victor C.P. **ONGs no Brasil**: Expansão, Problemas e Implicações. Revista G&T, v. 6, p. 41-63, jul-dez 2005.

ZAPE, Katiani, L. Terceiro Setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CAMP

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

Diretores, Coordenadores, Colaboradores e Voluntários

1. Gostaria de saber em primeiro lugar, qual a sua função dentro do CAMP?
2. Desde quando você trabalha aqui?
3. O que o levou a participar de uma organização não-governamental?
4. Na sua percepção qual é o papel do CAMP?
5. E, qual é o seu papel dentro do CAMP?
6. Como é feita a seleção das pessoas que trabalham na ONG?
7. Você acredita que exista capacitação e profissionalização?
8. Como é realizada essa capacitação e profissionalização?
9. Possui um projeto para o aprimoramento do seu trabalho?
10. Para você, existem motivação e comprometimento dos envolvidos?
11. Como você acredita que sejam estimuladas as pessoas que trabalham aqui?
12. Como é a questão do trabalho em equipe?
13. Possui pessoas de seu Conselho ou de sua equipe comprometidas com a captação de recursos?
14. Como você considera que seja a participação das pessoas no processo da organização estratégica?
15. Há continuidade/difusão do projeto social, sendo conduzido por outros atores?
16. Você tem o conhecimento de como se dá o engajamento político do CAMP?
17. Você sabe me dizer se o CAMP participa/elabora algum movimento social?
18. O que significa para você o termo “sustentabilidade”?
19. Quais os desafios que você relacionaria à questão da sustentabilidade?
20. Como você enfrentaria esses desafios?

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PÚBLICO EXTERNO**ROTEIRO PARA A ENTREVISTA**
Beneficiários

1. Gostaria que você me dissesse em primeiro lugar o que o motivou a procurar o CAMP?
2. Qual a imagem que o CAMP lhe passa?
3. Como você se sente em relação à assessoria prestada pelo CAMP?
4. Como você enxerga os profissionais que trabalham no CAMP?
5. Como foi o seu relacionamento com as pessoas do CAMP?
6. De maneira geral, como você vê a atuação do CAMP na sociedade?
7. Você já ouviu falar em sustentabilidade?
8. A que elementos esse termo o remete?
9. Você considera que o CAMP seja uma organização não-governamental sustentável?
Por quê?
10. Você conseguiria apontar alguns problemas que o CAMP enfrenta?

APÊNDICE 3 - AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS DADOS**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Projeto de Pesquisa: O Desafio da Sustentabilidade Conforme Percebido por Uma Organização Não-Governamental: Um Estudo Exploratório

Orientadora: Profa. Dra. Rosinha Carrion

Acadêmica: Francielle Molon da Silva

Declaro que: (a) fui informado sobre os procedimentos da pesquisa; (b) recebi as explicações pertinentes ao projeto; e, (c) todos os dados referentes à minha pessoa serão sigilosos.

Concordo que os dados serão usados com finalidade científica, porém não deverei ser identificado por nome. As gravações ficarão sob a responsabilidade dos pesquisadores.

Porto Alegre, __ / __ / 2007.

Nome / Assinatura

ANEXO 1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Nome:
Equipe:

ITENS

	A (5)	B (3)	C (1)	
1) Disposição, iniciativa e motivação	Encontra-se motivado. Tem iniciativa	Motiva-se por impulso. Demonstra alguma iniciativa	Não demonstra iniciativa. Tem pouca motivação.	
2) Postura nos relacionamentos internos	Postura positiva. Diálogo	Esforça-se para manter bom relacionamento	Dificuldade de relacionamento	
3) Valoração dos recursos financeiros e materiais da entidade	Preocupa-se em economizar	Quando informado tem cuidado	Apresenta pouca preocupação	
4) Conhecimento da temática de atuação	Possui bom conhecimento	Tem potencial. Necessidade estudo	Falta conhecimento. Não demonstra dedicação.	
5) Capacidade de elaboração e sistematização	Possui boa capacidade. Realiza	Possui capacidade. Realiza pouco	Dificuldades de Elaboração	
6) Organização pessoal e do trabalho	Boa organização	Esforça-se para ter orgaização	Pouca organização. Dispersão	
7) Responsabilidade com decisões coletivas	Assume as decisões	Assume quando há cobrança	Dificuldade de assumir	
8) Domínio de metodologia participativa	Possui bom domínio	Necessita aperfeiçoar a postura	Demonstra dificuldades	
9) Capacidade de execução das tarefas do plano de ação	Executa satisfatoriamente	Precisa melhorar a execução	Demonstra dificuldades	
10) Compromisso militante com a entidade	É pontual/ Milita/ Assume a entidade	A pontualidade e militância precisam ser motivadas	Resiste à pontualidade e militância/ é "funcionário"	

Média Geral

