

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Guilherme de Queiroz Stein

IDENTIDADE, RECURSOS E ESTRATÉGIAS:
Dinâmicas organizativas em uma ONG

Porto Alegre, Outubro de 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Guilherme de Queiroz Stein

IDENTIDADE, RECURSOS E ESTRATÉGIAS:

Dinâmicas organizativas em uma ONG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Sociologia do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas como requisito
para obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Sociais

Orientador:

Prof. Dr. Marcelo Kunrath Silva

Porto Alegre, Outubro de 2011

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à ONG CAMP e todas as pessoas com que convivi durante e após a pesquisa. Em especial, agradeço à confiança, aos conselhos e à amizade de João Marcelo dos Santos. Sem essa receptividade, esse trabalho nunca teria sido possível;

Por toda amizade e aprendizado em conjunto, à todos que foram meus colegas no Programa de Educação Tutorial. Pelos ensinamentos, agradeço aos tutores: Caleb Faria Alves e Mauro Roese;

Àqueles colegas que me acompanharam na trajetória acadêmica e foram grande parceiros nos mais diversos momentos. Em especial, Carolina Terra, Gabrielle Araujo, Gabriela Giovannini, Mário Eugênio, Rodrigo Campelo, Paulo Crochemore, Rodrigo Sabedot, Lucas Becker, Carolina Dorneles dos Passos, Cecília Zarth, Alexandra Michaelson, Bruna Ribeiro, Priscilla Santos, Joice Maciel, Lucas Besen, Gerson de Lima, Thomaz Novaes, Marcello Muscari, Alanita, Paola Mallmann, Letícia Virtuoso, Renan Cintra e Marcos Andrade Neves;

Ao Gustavo Veloso, Lauro e Guilherme Bernardi, pela convivência, compreensão e imensa amizade. Ao Álvaro, por ser um irmão;

Aos amigos de longa data Fred, Jhonny, Beto e Iasmine;

Pelas aventuras inesquecíveis, aos Filhotes;

À Julinha, Maurício, Alemãozinho, Elias, Amarelo, Knak e Scheidão;

Pela dedicação e, acima de tudo, pelo exemplo de postura profissional, minha imensa gratidão ao orientador deste trabalho, Marcelo Kunrath Silva;

Por tudo que vivemos, à Évelin Albert;

Pelo apoio incondicional e pelos sábios conselhos, às minhas avós Nelci Bender e Tereca;

Ao seu Henrique e à todos meus tios, tias e primos;

Por último, minha gratidão, impossível de expressar em palavras, àqueles que mais amo nessa vida: Mauro Fernando, Tania e Alexandre de Queiroz Stein.

ÍNDICE DE SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

ALOP - Associação Latino Americana de Organizações de Promoção

CAMP – Centro de Assessoria Multi-Profissional

CD – Conselho Diretor

CEAAL - Conselho de Educação de Adultos da América Latina

CEPP – Centro de Educação e Promoção Popular

CI – Cooperação Internacional

CUT – Central Única dos Trabalhadores

FMP – Fundo de Mini-Projetos

FSM - Fórum Social Mundial

IECLB – Igreja Evangélica Luterana do Brasil

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

ONG – Organização Não-Governamental

OP – Orçamento Participativo

PET – Programa de Educação Tutorial

PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro

POA – Cidade de Porto Alegre

PRDA – Projeto de Desenvolvimento Regional Alternativo

PT – Partido dos Trabalhadores

RECID – Rede de Educação Cidadã

RPS – Rede Parceria Social

RS – Estado do Rio Grande do Sul

SICONV - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal

STR – Sindicato dos Trabalhadores Rurais

TMR – Teoria da Mobilização de Recursos

ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS

Tabela I - Percentual Orçamentário Coberto por Fonte de Financiamento do CAMP em 2007.....	27
Tabela II - Faixa de Participação das Fontes de Financiamento no Orçamento das Organizações – Em %.....	27
Quadro I – Periodização.....	42
Figura I – Organograma do CAMP.....	44
Gráfico 1 – Percentual Orçamentário: Estado e Cooperação Internacional.....	54
Gráfico 2 – Valor Bruto: Estado e Cooperação Internacional.....	55
Gráfico 3 – Percentual Orçamentário: Estado, Cooperação Internacional e Entidades Nacionais.....	62
Gráfico 4 – Valor Bruto: Estado, Cooperação Internacional e Entidades Nacionais.....	62

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
INTRODUÇÃO.....	8
1. A PESQUISA.....	11
1.1 PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 MARCO TEÓRICO.....	17
1.2.1 APORTES METODOLÓGICOS.....	22
2. CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO SOCIAL.....	26
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO.....	26
2.2 CARACTERIZAÇÃO DIACRÔNICA DO ESPAÇO SOCIAL.....	28
2.3 CARACTERIZAÇÃO SINCRÔNICA DO ESPAÇO SOCIAL.....	43
3. INDENTIDADE E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: FINS, MEIOS E ENTORNO.....	48
3.1 AGENTES DO ENTORNO E FINANCIAMENTO.....	48
3.2 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO: OS FINS E OS MEIOS EM JOGO.....	66
CONCLUSÕES.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	82

RESUMO

Observando uma tendência à fragmentação e à falta de interlocução teórica na atual produção bibliográfica brasileira sobre ação coletiva e associativismo, buscamos nesse trabalho apresentar possíveis encontros entre a Teoria da Mobilização de Recursos e a noção de identidade. Nossa problemática visa responder como aspectos simbólicos e identitários da vida associativa se entrelaçam com a necessidade de mobilizar recursos e tomar decisões estratégicas em um processo organizativo. Para tanto, realizamos pesquisa etnográfica na ONG CAMP, localizada no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A partir de contatos profissionais com entidade, percebemos que seria um local privilegiado para estudar a problemática em questão, em função de sua história e das transformações por que tem passado. Em termos metodológicos nos apoiamos, principalmente, no conceito de identidade de Alberto Melucci e de disputas simbólicas de Pierre Bourdieu. Em um primeiro momento, caracterizamos o espaço social em termos sincrônicos e diacrônicos, assim como situamos a instituição em seu campo de atuação. Logo em seguida, consideramos os dados recolhidos, estabelecendo três dimensões de análise: o entorno, os fins e os meios das ações, observando as relações estabelecidas com as diversas fontes de financiamento e as disputas simbólicas em torno da política de comunicação da ONG. No que se refere aos dados analisados, utilizamos como fontes dados orçamentários, entrevistas, documentos históricos e diários de campo. Nossas conclusões apontam para ocorrência de transformações nas estratégias de mobilização de recursos, ampliação orçamentária e hegemonização de uma lógica de atuação na qual a entidade se caracterizaria como um *ator social*, sendo esses processos acompanhados por tensões e disputas internas.

Palavras Chaves: Ação coletiva, Identidade; Mobilização de Recursos; ONG, Disputas Simbólicas

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto de pesquisa realizada entre março de 2010 e junho de 2011 na ONG¹ CAMP – Centro de Assessoria Multi-Profissional – localizada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Nele, buscamos estabelecer um diálogo entre duas vertentes teóricas que se propõem a explicar processos de ação coletiva: a Teoria da Mobilização de Recursos e as Teorias da Identidade Coletiva

A primeira delas foi desenvolvida e se tornou hegemônica no cenário acadêmico americano a partir da década de 1970 por autores como John McCarthy e Mayer Zald. Basicamente, suas análises centram-se em como estratégias de mobilização de recursos, processos organizativos e cenários políticos e macroeconômicos são aspectos decisivos na explicação de fenômenos de ação coletiva. A segunda matriz teórica marcou o debate europeu sobre movimentos sociais a partir da década de 1970. Ancorada em grande diversidade de pressupostos e tendo por expoentes autores como Michel Foucault, Jürgen Habermas, Alexandre Pizzorno e Alberto Melluci, traz consigo os marcos da virada lingüística das Ciências Sociais. Dessa forma, privilegia o estudo da produção de sentidos no seio desses movimentos e o sentido desses em um dado momento histórico. Apesar das polêmicas em torno do rótulo, muitos autores trataram de estudar os “Novos Movimentos Sociais.”

O contato do pesquisador com tal debate se deu, inicialmente, na disciplina de “Seminário III de Sociologia: Sociedade e Ação Coletiva no Brasil”, ministrada pelo professor Marcelo Kunrath Silva, no primeiro semestre de 2009. No mesmo ano, passou a integrar o grupo de pesquisa “Associativismo, Contestação e Engajamento” do pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), coordenado pelo referido professor. Reunindo aproximadamente 15 pesquisadores que se dedicam ao estudo dos movimentos sociais e de processos associativos, o grupo se propõe a pesquisar as diferentes dimensões que conformam ações coletivas, buscando fomentar um maior diálogo entre as diversas perspectivas analíticas em jogo nas Ciências Sociais. Sendo assim, mostrou-se um espaço privilegiado para um debate plural, possibilitando o contato entre pesquisadores com os mais variados objetos,

¹ Sigla para Organizações Não Governamentais.

focados sobre problemáticas distintas, mas articulados em torno de um tema em comum.

Em relação ao objeto empírico, a aproximação do pesquisador com a ONG CAMP ocorreu em função de um projeto de pesquisa e extensão desenvolvido pelo Programa de Educação Tutorial (PET) do curso de Ciências Sociais/UFRGS². Esse projeto tinha por objeto a construção de parâmetros de avaliação dos programas da ONG, focando na experiência de inserção do CAMP no bairro Arquipélago, da cidade de Porto Alegre. A partir de março de 2010, a participação do pesquisador em tal projeto foi mais direta, passando a visitar com maior frequência a ONG.

Na medida em que tal contato se intensificava, observava-se diversos processos dentro da instituição que apresentavam afinidades com o debate sobre ação coletiva. Dessa forma, conjugou-se, no primeiro e no segundo semestre de 2010, o trabalho no PET com uma pesquisa exploratória³, tendo em vista os interesses particulares do pesquisador. Portanto, a escolha do objeto não foi aleatória e nem se caracterizou por uma decisão tomada *a priori* entre uma diversidade de casos possíveis; foi pautada pela aproximação profissional com a instituição e pelo conseqüente envolvimento e observação do dia-a-dia.

Fruto da pesquisa exploratória, elaborou-se, no segundo semestre de 2010, o projeto de pesquisa que guiou o presente trabalho. O amadurecimento da própria problemática ocorre em um processo de distanciamento e aproximação das observações empíricas com os debates teóricos, os quais estudávamos na fase de elaboração do projeto. Assim, desde o início, o empírico articulava-se com o teórico. Por fim, formulamos nossa problemática na busca de entender como a necessidade de mobilizar e gerir recursos se articulava com uma permanente construção e uma intensa disputa pelos sentidos da ação da organização.

Buscamos um acabamento teórico para tal questão, mas em muito pautado por dar conta do que observávamos em campo. No dia-a-dia da instituição era perceptível que grande parte das energias voltava-se para a captação e administração de recursos dos mais diversos: financeiros, humanos, comunicacionais, políticos. Porém, era

² O pesquisador foi bolsista do programa entre junho de 2008 e abril de 2011.

³ Mesmo tendo caráter exploratório, muitos dados recolhidos nessa fase de pesquisa foram utilizados na redação final do trabalho.

comum haver debates que se focavam na própria instituição e nos rumos das ações dessa, sendo que nesses espaços se tornava inevitável a discussão sobre a alocação desses recursos, sobre as parcerias para obtê-los, sobre “o que queremos, o que somos e para onde vamos”. Os posicionamentos eram diversos e os *trade-offs*⁴ sobre alocação de recursos eram vividos como dilemas dos próprios militantes, indo muito além de simples problemas administrativos, assumindo um caráter político. Basicamente, é sobre a vivência dessas disputas, da busca por definir as finalidades e as estratégias das ações institucionais que versa esse trabalho.

Para tanto, assumimos uma postura etnográfica de trabalho, pouco encontrada em estudos sobre ONGs. Com isso buscamos dar um “mergulho” na sociedade civil, tentando entender quais são as dinâmicas que a conformam e como a realidade da vida associativa é vivida, sem perder de vista o entendimento da posição que instituições como o CAMP ocupam em um cenário político e econômico contemporâneo.

⁴ Por *trade-offs* entendemos a necessidade de se tomar decisões estratégicas entre escolhas conflitantes.

1. A PESQUISA

1.1. PROBLEMÁTICA

A emergência das *ONGs*, no Brasil, remete à década de 1980. Em termos contextuais, mesmo ainda sob uma ordem política autoritária e repressiva, há uma efervescência de ações coletivas, inaugurando um novo período da vida associativa. O novo sindicalismo, a articulação de novos movimentos sociais, a expansão no número de associações de bairros e a criação de *ONGs* são as marcas das transformações que ocorriam na sociedade civil naquele período. Nessa época, espaços associativos que não se auto-denominavam “movimentos populares”, mas objetivavam trabalhar voltados para esses, começam a se identificar como *ONGs* - termo que *antes de ser uma referência técnica ou jurídica que expresse um tipo específico de organização, é uma identidade que começa a ser utilizada e processada na década de 80*⁵ (LANDIM, 2002).

Financiadas pela *cooperação internacional*, essas entidades assumem o objetivo de mobilizar as classes populares e assessorar os movimentos sociais que surgiam no campo e na cidade. Para tanto, em um primeiro momento, se autodenominavam *centros de assessoria* (STEIL e CARVALHO, 2001). A tentativa de se diferenciar dos movimentos sociais levou a um ganho de autonomia dessas organizações. Ao mesmo tempo em que assumiam maior autonomia, criavam um novo lugar na sociedade. Assim, buscou-se uma nova nomenclatura, uma identidade que permitisse os situarem na posição peculiar que se encontravam: não eram partido, não eram movimento, não faziam parte da igreja, nem eram entidades filantrópicas, eram *ONGs*.

Nos anos 90, o cenário muda. Há continuidade na existência e na atuação de grande parte daquelas organizações que surgem na década de 1980 preocupadas com a

⁵ Utilizamos fontes em itálico nesse trabalho nas seguintes situações: na utilização de palavras estrangeiras; em destaques para aspectos teóricos e conceituais, o que pode ser identificado pelo contexto de escrita; para identificar peculiaridades lingüísticas do universo em estudo, referindo-se a termos ênicos. Sobre o último ponto, ressaltamos que muitas dessas expressões possuem trânsito nos trabalhos acadêmicos, mas não são consideradas conceitos analíticos neste. Por exemplo, os seguintes termos *cooperação internacional, neo-liberal, educação popular, tomada de consciência*, entre outros.

democratização, com a atuação junto aos movimentos sociais e com a transformação social profunda. Mas também, surgem novas instituições, com novas perspectivas de atuação e com uma nova concepção sobre o papel da sociedade civil, pautadas pela noção de *terceiro setor*. Apostando na *solidariedade* e no *voluntariado*, muitas entidades assumem que a realização dos direitos sociais está nas mãos dos próprios cidadãos e que, buscando apoio em entidades filantrópicas e empresariais, é possível minimizar os danos advindos das transformações na estrutura capitalista. Dessa forma, intensificam-se as disputas simbólicas em torno do papel da sociedade civil, do tipo de relação que se tem e se deve ter com Estado e do tipo de projetos e atividades que uma ONG deve realizar (TEIXEIRA, 2003, p.137-143).

Também, em termos de financiamento, grandes mudanças ocorrem. Por um lado, entidades de *cooperação internacional* deixam de ser as grandes financiadoras das *ONGs* e isso impacta a atuação dessas entidades, pois esse financiamento, nos anos 80, vinha sem grandes controles e isso dava grande liberdade para as entidades atuarem. Por outro lado, novas fontes de financiamento surgem, principalmente através do Estado, em seus diferentes níveis federativos. Nos anos 90, novas experiências de gestão pública abrem as portas para uma maior atuação da sociedade civil na formulação, implementação, fiscalização e gestão de políticas públicas.

O ponto fundamental a ser observado é que essas transformações nas fontes de financiamento tiveram importantes implicações para as *ONGs*. Muitas dessas organizações tiveram que mudar seus objetivos e sua forma de atuação para acessar novos recursos. Se antes essas entidades estabeleciam relações predominantemente com movimentos sociais e órgãos de cooperação internacional, nesse novo cenário tiveram que se aproximar de atores como entidades de filantropia empresarial ou governos que estabeleciam uma postura *neo-liberal* e geriam o Estado sob a lógica da terceirização dos serviços públicos e das políticas sociais. Em diversas *ONGs*, principalmente nas que surgiram nos anos 80, isso teve um impacto direto nas suas posturas políticas, constituintes da identidade institucional, pois sua grande luta era por um Estado mais atuante, pautado pelas demandas e pela participação de movimentos populares.

Em relação ao contexto acima apresentado, Ana Claudia Teixeira (2003) identifica um campo heterogêneo de atuação dessas instituições, no qual está em jogo uma disputa simbólica em torno do que são *ONGs*, qual o seu papel e o seu lugar na sociedade. Isso é, há uma “competição” pela definição legítima e reconhecida da própria

identidade. Tal disputa ocorre tanto *entre* as organizações que compõem esse campo, quanto *dentro* das próprias entidades, implicando diferentes posicionamentos dos agentes que as compõem.

A lógica de construção dessas identidades seria pautada pelas relações de aproximação e distanciamento dessas organizações com o seu entorno: movimentos sociais, outras *ONGs*, Estado, entidades de filantropia empresarial, órgãos de financiamento e cooperação internacional, mídia, partidos políticos, etc. Transformações nesse entorno impõem novas realidades às instituições que, por sua vez, tem de lidar e assumir novos posicionamentos - por exemplo, trabalhar com editais de políticas públicas abertos pelo poder público, conseguir recursos de uma entidade filantrópica empresarial, ou trabalhar junto à mobilização de um movimento social. Nessa conjuntura, a própria identidade passa por um processo de redefinição, marcado por tensões internas e externas.

Partindo desse estudo e percebendo um limite nele - a saber, Teixeira privilegia a construção de identidade *entre* as *ONGs*, dando pouca atenção ao processo de construção *interno* as organizações - nos propomos a estudar os conflitos indenteditários na *ONG CAMP*. Justifica-se a escolha desse objeto por ser uma entidade com uma longa trajetória e, com isso, ter enfrentado diversas mudanças contextuais (ARMANI, 1991; BARBOSA e WINCKLER, 1998). Atualmente, chama a atenção nessa organização a diversidade de pessoas que nela atuam - oriundos de diferentes movimentos sociais, lideranças comunitárias, profissionais de diferentes áreas - assim como é explícito uma guinada em termos de atuação e mobilização de recursos predominantemente voltada para editais de convênios com o Estado.

Dado nosso objeto empírico, o concebemos como uma *organização associativa*. Entendemos por organização: “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1974, p.9). O adjetivo *associativa* caracteriza a especificidade desse tipo de organização como dependente da disposição livre e do compromisso de seus sócios para existir (ZALD e BERGER, 1978, p.855).

À formação desse tipo de organização caberia a função de coordenar esforços visando atingir a um ou mais objetivos comuns, ou seja, visaria a uma situação futura, desejada e almejada pelos participantes que voluntariamente aderem, sendo os objetivos uma orientação que a organização procura seguir. A vantagem desse tipo de unidade

social seria a formação de um aparelho burocrático, mais ou menos eficiente, que, ao mobilizar, gerir recursos e legar atribuições e competências aos envolvidos, sejam eles sócios ou profissionais contratados, facilitaria a coordenação e mobilização de indivíduos avulsos (ETZIONI, 1974, p.13-35). Dessa forma, representaria a criação de um sistema de incentivos que permitem enfrentar os dilemas de mobilização social de tipo olsoniano, nos quais a racionalidade individual faz com que uma ação coletiva tenda a não acontecer (OLSON, 1999).

Ao mesmo tempo em que uma organização possui objetivos, ela cria necessidades para realizá-los - os meios com os quais se persegue uma situação futura. Isso significa que é preciso buscar fontes de recursos que permitam sustentar o aparelho burocrático, manter a infra-estrutura, pagar os salários dos funcionários, organizar um sistema de comunicação, etc. Os objetivos e os meios estão tão intimamente relacionados que torna-se forçoso toda uma adequação de uns em função de outros, sendo o grau de realização desses objetivos, em grande parte, dependente dessa adequação.

A caracterização e a identificação de uma organização pode ser observada na forma como se constitui esse arranjo entre meios e finalidade. Com isso, queremos dizer que os fins e os meios, não são estáticos, nem estão prontos. É preciso dar forma a eles, arranjá-los. Logo, passam por um permanente processo de definição e negociação entre os participantes, sendo que a própria forma como vão sendo moldados passa a ser identificadora da instituição⁶. Tal definição também possui um elemento externo que é o campo de relações no qual a associação se encontra, ou seja, o ambiente que constitui o entorno. Os jogos de aproximação, distanciamento, alinhamento e oposições entre atores sociais constituem uma dimensão que a todo tempo interage com a busca de conjugar objetivos e meios.

Esse processo é, fundamentalmente, um exercício de atribuição de sentido à vida associativa. No nosso caso, analisamos a dinâmica de identificação e atribuição de sentido à uma organização que se auto-denomina *ONG*. Visando a dar conta disso incorporamos, em nossa análise, a forma como Melucci (2001) trabalha a questão identitária em processos de ação coletiva – como um processo heterogêneo e negociado

⁶ Para visualizar isso, no caso de organizações associativas, basta observar os diversos tipos que encontramos na sociedade brasileira: associações de bairro, de funcionários, de classe média, sociedades esportivas, etc.

de definição de objetivos e meios de concretização da ação, sempre circunscrito por um ambiente.

No caso específico das ONGs, o contato com o *ambiente* ocorre de acordo com a relação que estabelecem com movimentos sociais, outras ONGs, o Estado, entidades de filantropia empresarial, órgãos de financiamento, cooperação internacional, mídia, partidos políticos, etc. (TEIXEIRA, 2003, p. 26-27). Mas o que faz haver transformações no tipo de interação que uma entidade tem com os atores que estão em sua volta?

No trabalho de Teixeira podemos observar dois fatores que levam a essas mudanças:

- 1) Alterações no contexto histórico - como descrito anteriormente;
- 2) A tomada de decisões no que se refere às linhas de atuação, à busca de financiamento, às estratégias de atuação perante políticas públicas, enfim todas as opções assumidas por essas instituições que implicam na redefinição de objetivos e meios e da ação (TEIXEIRA, 2003, p.183-186).

Particularmente, esse último ponto traz a tona uma dimensão que remete ao postulado da Teoria da Mobilização de Recursos (TMR): “[...] a ação coletiva só se viabilizaria na presença de recursos materiais (financeiros e infra-estrutura) e humanos (ativistas e apoiadores) e de organização [...]” (ALONSO, 2009, p.52). Dessa forma, qualquer ação coletiva, para se sustentar, deve buscar e disputar recursos. Esses recursos são tomados como escassos, logo devem ser tomadas decisões estratégicas para sua obtenção, sendo essas entendidas como decisões que encaram *trade-offs* e avaliam custos de oportunidades (MANKIWI, 2005, p. 4-6).

Assumindo que uma organização associativa, como a que iremos estudar, se insere em um contexto político e econômico, o qual oferece oportunidades e restrições, torna-se preciso tomar decisões estratégicas para suprir as necessidades de alocação de recursos⁷. Assim, podemos argumentar que quando tal necessidade vem à tona, a própria identidade é colocada em jogo, pois essas decisões se pautam nos objetivos e

⁷ Para deixar mais claro esse ponto: necessidade de se tomar decisões quanto à que tipo de ações, programas e projetos a ONG assumirá, quem serão os parceiros, quais serão as fontes de financiamentos, em que espaço se dará tal atuação.

interesses da organização. A interdependência entre meios e fins faz com que mudanças em relação aos primeiros implique em redefinir os segundos, gerando tensões e conflitos identitários.

A partir dessas definições, formulamos nossa questão de pesquisa: *como a necessidade de se mobilizar e gerir recursos se entrelaça com o processo de construção de identidade?* Dessa forma, buscamos compreender quais as disputas simbólicas, quais as interpretações e os posicionamentos dos atores e quais são as oportunidades e restrições percebidas. Acima de tudo, buscamos entender como essas questões estão presentes e se articulam nas práticas coletivas dos agentes que compõem a *ONG* e constroem a instituição.

Nossa problemática se baseia na percepção de que a produção científica brasileira sobre associativismo e ação coletiva é marcada por uma multiplicidade de enfoques analíticos. Tal diversidade poderia ser interessante se houvesse diálogo entre as diferentes perspectivas, mas não é o que ocorre. Dessa forma, esse campo de estudos tem sido marcado muito mais pela fragmentação do que pela interlocução teórica.

Dado esse panorama da literatura, visamos, com essa pesquisa, estabelecer um diálogo teórico entre duas perspectivas. Com isso, não objetivamos reduzir uma à outra ou simplesmente uni-las, mas experimentar possíveis encontros que possibilitem dar respostas às questões observadas em campo e se apropriar de novas formas de elucidar nosso objeto empírico.

Esperamos que dessa experiência seja possível uma melhor compreensão do que são as ONGs, por quem e como se constituem e qual o seu papel na sociedade. A importância de investigá-las e buscar novas formas de conhecê-las advém do peso crescente que essas organizações têm na formulação e implementação de políticas públicas e projetos sociais e do próprio papel de representação de interesses que vem assumindo.

1.2. MARCO TEÓRICO

Em artigo recente, Silva (2010) identifica três pontos problemáticos na produção brasileira sobre ação coletiva, a saber, uma fragmentação epistemológica, agravada pela falta de comunicação entre os trabalhos; o engajamento e a normatividade por parte dos pesquisadores, refletidos em suas produções e, por último, a diminuição dos esforços analíticos para compreender os processos de construção dos atores coletivos. Partindo de tais críticas, nossa proposta é “entrar” na sociedade civil, explorando um ponto de vista etnográfico. Para tanto, nos ancoramos em duas referências teóricas distintas, mas que, como tentaremos demonstrar na análise empírica, possuem pontos de intersecção.

A Teoria da Mobilização de Recursos parte de dois pressupostos básicos:

1) antes de ser pautada por sentimentos ou outras motivações, a decisão de engajar-se em uma ação coletiva é baseada em cálculos custo benefício (*risk-reward ratio*);

2) a viabilidade e o sucesso de uma ação coletiva depende da capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais, assim como da capacidade de organizar e gerir, possibilitando a coordenação de indivíduos avulsos (ALONSO, 2008, p.52; JENKINS, 1994, p.5-6; ZALD E BERGER, 1978, p.829).

Partindo de tais pressupostos, estuda-se os atores coletivos por analogia a firmas, dando grande ênfase ao caráter burocratizado e institucionalizado das organizações sociais, as quais se caracterizam como grupos de interesse que competem por recursos escassos⁸(ALONSO, 2008, p.52; GOHN, 1997, p.50-52). Analiticamente, concebe-se os objetos como sistemas abertos, sujeitos aos efeitos de alterações no contexto econômico e político que os circunscrevem (JENKINS, 1994, p.30).

Dado esses aportes metodológicos, as fontes de recursos tomam um lugar central na análise. Nesse sentido, para a ação coletiva tomar forma, há a necessidade de se estabelecer relações com redes sociais, organizações, associações, autoridades governamentais, partidos políticos, entre outros agentes que sirvam como *sources*.

⁸ Vale ressaltar que os recursos a serem mobilizados são múltiplos, mas em linhas gerais podem ser classificados em tangíveis (dinheiro, infra-estrutura, sistema de comunicação, etc.) e intangíveis ou humanos (habilidade de organização, habilidades técnicas, trabalho especializado, legitimidade política, conhecimento jurídico, etc.)

Nesse ponto, entra em cena a necessidade de se tomar decisões e traçar estratégias, processo no qual os cálculos custo benefício seriam elementos centrais (ZALD E BERGER, 1978, p.829).

Identificamos, porém, que o ponto mais fraco dessa teoria é seu pressuposto de que todo o processo de mobilização e organização de uma coletividade passa por decisões individuais do tipo *risk-reward ratio*. Nesse ponto, seguimos as críticas apresentadas por Gohn à TMR (1997, p.55-61) e por Hall ao individualismo iluminista (p. 23-33),

Inspirados na obra de Douglass North, entendemos que a tomada de decisões é feita com base nas “[...] percepções subjetivas [que] determinam as opções adotadas” pelos agentes em uma organização (NORTH, 1994, p.14). Tanto as percepções subjetivas, entendidas como construções mentais dos agentes (teorias, ideologias, dogmas e visões de mundo) que são a base para interpretação e análise do contexto político e econômico (NORTH, 1994, p.20), quanto a própria tomada de decisões, isso é, a seleção dos recursos, estão intimamente relacionadas com objetivos perseguidos, ou seja, com os interesses do grupo (JENKINS, 1994, p.41).

Todavia, esses interesses e objetivos não estão dados e não antecedem a ação. São construções sociais produzidas no próprio processo de mobilização e, portanto, dependem de “uma constelação de significados que orientam [as] ações” (SADER, 1988, p.43). Assim, encontram-se no âmago da identidade do grupo ou organização, algo que se corporifica na instituição, onde a história compartilhada lhe confere um fundamento, espaço no qual as práticas coletivas se atualizam, num jogo que sempre procura articular objetivos práticos com valores coletivos (SADER, 1988, p.43-44). Dessa forma, entramos diretamente na questão da identidade em processos de ação coletiva.

Adotamos uma concepção relacional de identidade, buscando romper com qualquer concepção essencialista e inserir os processos de formação indentitária em relações sociais que são criadas e modificadas pelas ações. Dessa forma, vem à tona o aspecto processual da busca de se auto-definir no mundo, o qual carrega consigo a tensão de dar unidade e coerência a algo que é desafiado e remodelado em cada nova situação (HALL, 2006, p.38).

Uma das dimensões fundamentais dessa concepção é o *entorno*, ou seja, o universo de diferenças existente, as interações com outros atores sociais e os movimentos de aproximação ou distanciamento no espaço social. A definição da identidade ocorre nessas relações, envolvendo uma tipificação desses agentes e instituições que estão no entorno. Partindo das contribuições de Berger e Luckmann (1998, p.228-236), tomamos por princípio que isso só é possível através de uma teorização sobre mundo social, sendo que essa teorização ocorre no plano pré-científico, no plano de formação de uma “interpretação mais geral da realidade”. A importância da visão de mundo compartilhada em um espaço social deriva da lógica que, ao interpretar, o agente também se posiciona nesse mundo. Esse ato, inevitavelmente, envolve um “trabalho de representação” (BOURDIEU, 2007, p.139), isso é, envolve a construção e a reconstrução permanente pelos agentes do universo simbólico que permite a interpretação.

A teoria mais acentuadamente objectivista tem de integrar não só a representação que os agentes têm do mundo social, mas também, de modo mais preciso, a contribuição que eles dão para a construção dessa visão de mundo, por meio do *trabalho de representação* (em todos os sentidos do termo) que continuamente realizam para imporem sua visão do mundo ou a visão da sua própria posição nesse mundo, a visão de sua identidade social. (BOURDIEU, 2007, p.139)

Assim, entra em jogo uma pluralidade de significados advindos da própria heterogeneidade dos atores que compõem uma ação coletiva. Como consequência disso, de maneira explícita ou implícita, o poder de nomear - a possibilidade de produzir e impor a visão de mundo legítima - é disputado pelos agentes (BOURDIEU, 2007, p.140). A isso chamamos disputas simbólicas em torno da identidade da organização.

Esse aspecto heterogêneo, competitivo e fragmentário de uma ação coletiva é explorado por Alberto Melucci ao tomar por princípio analítico a desconstrução da aparente unidade externa, buscando demonstrar os processos de constituição da identidade. Indo além, como ressalta o autor, os próprios recursos, tão caros e necessários para a mobilização, fazem parte da própria construção dessa unidade e, portanto, também são elementos disputados.

[...] tende-se, muitas vezes a representar os movimentos como personagens, com uma estrutura definida e homogênea, enquanto, na grande parte dos casos, trata-se de fenômenos heterogêneos e fragmentados, que devem destinar muitos de seus recursos para gerir a complexidade e a diferenciação que os constitui. (MELUCCI, 2001, p.29)

Em nossa análise, buscamos conjugar os diversos elementos teóricos que discutimos acima: a mobilização e a gestão de recursos como algo essencial à ação coletiva; o contexto de oportunidade e restrições visualizado e interpretado pelos atores; a necessidade de se definir interesses e objetivos; e, as disputas simbólicas que perpassam esse processo. Encarando esses elementos como centrais na construção de um ator social, nos guiaremos por três dimensões analíticas definidas por Melucci: fins, meio e ambiente (entorno).

A definição que os atores constroem não é linear, mas produzida por meio da interação, da negociação, da oposição entre diversas orientações. Os atores formam um “nós” colocando em comum e ajustando laboriosamente três ordens de orientações: aquelas relativas aos fins da ação (isto é, do sentido que a ação tem para o ator), aquelas relativas aos meios (isto é, às possibilidades e aos limites da ação); e, por fim, aquelas relativas ao ambiente (isto é, ao campo no qual a ação se realiza). (MELUCCI, 2001, p. 46)

Especificamente, em relação ao nosso objeto de estudo – uma organização associativa, sem fins lucrativos, que se auto-intitula e é reconhecida como *organização não-governamental* – nos apoiaremos em uma parte da literatura brasileira sobre ONGs que analisa essas entidades sobre o ponto de vista da identidade.

Em seu artigo “Experiência militante: a história das assim chamadas ONGs”, Leila Landim (2002) se preocupa em demonstrar que antes de ser um conceito ou uma definição precisa, ONG é uma categoria construída historicamente que assume o status de identidade. Logo, o termo possui sua própria historicidade: no início, essas organizações eram identificadas como Centros Eclesiais de Base; no final dos anos 70 se denominam Centros de Educação e Promoção Popular (CEPP); somente em meados dos anos de 1980 começam a se identificar através de uma nova categoria, com a qual entram em contato, principalmente, através das entidades financiadoras internacionais: ONG.

[...] é em meados dos anos 1980 que se completa a guinada de 180 graus na auto-percepção dessas organizações como espécies de mônadas “a serviço”. Surge um novo debate em torno do “quem somos” e começam a se estabelecer instâncias a partir das quais se fala em interesses comuns: reuniões, colóquios, publicações, consultas desenvolvem-se internacionalmente, colocando em interlocução agentes de várias partes do mundo que se descobrem participantes de trajetórias e estilos de trabalho semelhantes. Evidencia-se que tinham sido forjados, ou reforçados – como

sempre, com a mediação do Norte, das agências de cooperação com atuação nos quatro cantos do planeta – discursos, problemáticas, retóricas: havia claramente uma “gente de ONGs” (LANDIM, 2002, p. 234)

Ana Claudia Teixeira (2003) segue essa postura de trabalho ao identificar uma grande diversidade de entidades no que se refere aos objetivos e formas de atuação e, se pergunta: o que faz com que assumam a mesma sigla? Dessa forma, descarta qualquer tentativa de definição do que sejam ONGs, afirmando que, ou são restritas, ou amplas demais (TEIXEIRA, 2003, p. 17). Sua estratégia para sair desse dilema analítico é observar empiricamente essas entidades para tentar entender o que são, qual a dinâmica e como vivenciam suas realidades.

Nesse trabalho, assumimos esse ponto de vista, conjugado com o marco teórico que construímos, para analisar esses processos de constituição identitária. Pretendemos assim, com a observação empírica, trazer novos elementos e desvendar um pouco mais a realidade que perpassa essa forma de associativismo.

1.3. APORTES METODOLÓGICOS

Em termos metodológicos, caracterizamos esse estudo como etnográfico⁹, pois a forma como abordamos nosso objeto e coletamos os dados pautou-se por uma grande aproximação do pesquisador com a entidade pesquisada, atuando no próprio *lócus* de pesquisa, conhecendo de perto os agentes e suas formas de agir, inclusive participando delas. A própria formulação da problemática foi intimamente marcada por essa aproximação, dado que quando começamos a se inserir no campo, nem pretendíamos ter a ONG como objeto. Observando as dinâmicas e os processos sociais que lá ocorriam, diversos aspectos chamaram nossa atenção, fazendo-nos perceber aquele espaço social como privilegiado para se estudar a problemática em questão.

Nosso trabalho começou em março de 2010. Desde então, passamos a realizar observações participantes periódicas em diversos espaços da ONG: Assembléias de Sócios, Café com Debates, reuniões de coordenação e reuniões que discutiam a gestão da entidade. Em dezembro de 2010, acompanhamos o processo de avaliação e planejamento anual da entidade e, a partir de março de 2011, nossa presença na entidade se intensificou, passando a ser, praticamente, semanal, pois havíamos assumido compromissos profissionais junto ao secretário executivo do CAMP, mas sem ser vinculado à instituição.

Essa proximidade com o secretário executivo foi de fundamental importância, em função de possibilitar tirar dúvidas em qualquer momento e discutir questões relacionadas à organização. Com isso clareamos nossa compreensão das posições, dos conflitos internos da entidade e dos rumos que tomavam suas políticas.

Algumas dessas observações foram sistematizadas em diários de campo, os quais apresentamos no ANEXO I. Outras incontáveis observações que não foram

⁹ Para orientar nossas reflexões sobre etnografia, observação participante e trabalho de campo, nos apropriamos da leitura dos seguintes autores: Malinowski (1976), Fonseca (1999), Turner (1974), Cardoso (1986) e Zaluar (1986). Se não realizamos uma discussão, nesse trabalho, sobre o “fazer etnográfico” é porque não acreditamos ser essa uma exigência para responder a nossa problemática. Dessa forma, optamos por um texto mais “tradicional”, dentro dos parâmetros da Sociologia.

sistematizadas, não foram utilizadas como dado, porém possuíram papel fundamental ao conceber nosso objeto.

No processo de pesquisa participante, as reuniões do Conselho Diretor (CD) foram o único espaço interditado à observação do pesquisador. Como percebíamos que muitas das decisões tomadas na entidade passavam por essa instância, optamos por realizar entrevistas visando conhecer os posicionamentos dos atores que o compõem¹⁰. No total, entrevistamos quatro dos cinco membros do CD e com isso as entrevistas chegaram a um ponto de saturação – as informações começaram a se repetir. Em função de sua grande influência na formatação do modelo institucional que encontramos, optamos por realizar entrevista com o secretário executivo da gestão anterior à atual. Realizamos o mesmo procedimento com um coordenador de programa e com um educador social, tendo em vista que percebíamos divergências de opiniões desses com algumas das diretrizes institucionais.

Além dessas, utilizamos mais seis entrevistas realizadas pelo PET Ciências Sociais que, apesar de terem um foco diferente, continham importantes informações sobre a instituição. Mesmo que não tenhamos usado todas, a leitura foi fundamental para conceber e aprofundar nosso conhecimento sobre o objeto empírico.

Para o estudo da trajetória institucional, durante o mês de abril de 2011, fizemos pesquisa documental nos arquivos da entidade. Nessa etapa, coletamos documentos diversos que vão desde cartas institucionais até relatórios e planejamentos. Basicamente, esse material foi utilizado para escrever a caracterização diacrônica do espaço social¹¹. A lista dos documentos utilizados se encontra no ANEXO IV.

Ainda sobre os procedimentos de coleta dos dados, em junho de 2011, formulamos um questionário (ANEXO V) sobre fontes e saídas orçamentárias entre 2005 a 2011. O mesmo foi entregue ao responsável pelo setor financeiro da entidade que o preencheu. Os dados foram tabulados pelo pesquisador e em parte utilizados nos capítulos II e III.

¹⁰ No ANEXO II encontra-se o roteiro de entrevista utilizado nesse trabalho. Em todas as aplicações utilizou-se o mesmo. No ANEXO III, destacamos uma lista caracterizando os entrevistados.

¹¹ Conjugamos os achados da pesquisa documental com informações que obtínhamos em entrevistas e observações.

Em termos analíticos, nosso capítulo II tem por objetivo principal uma caracterização do espaço social, visando situar as bases nas quais ocorrem as disputas analisadas. Nesse aspecto, claramente nos inspiramos na proposição metodológica de Pierre Bourdieu de acordo com a qual

[...] não podemos capturar a lógica mais profunda do mundo social a não ser submergindo na particularidade de uma realidade empírica, historicamente situada e datada, para construí-la, porém, como “caso particular do possível”, conforme a expressão de Gaston Bachelard, isto é, como uma figura em um universo de configurações possíveis. (BOURDIEU, 1996, p. 15)

Para tanto, na primeira parte do capítulo, realizamos uma breve descrição do universo social em que se encontra a ONG, para demonstrar ao leitor a posição em que se situa em um conjunto mais amplo de relações institucionais. Delimitamos esse universo como o campo de instituições que conformam a Associação Brasileira de ONGs (ABONG). Tal delimitação se da em função de que as organizações filiadas a essa associação se assumem e são reconhecidas enquanto ONGs e estão inseridas em disputas muito específicas desse campo¹². Para tanto, utilizamos dados da ABONG (2010) e dados orçamentários do CAMP.

Na segunda parte do capítulo, realizamos uma caracterização diacrônica do espaço social, visando demonstrar ao leitor como as questões e as disputas contemporâneas se constituem ao longo de um desenvolvimento histórico que estrutura relações e limita as possibilidades do presente. Nossa leitura dessa história não é a única possível, mas é a forma como reconstruímos uma trajetória em função de nossa problemática, tentando demonstrar quais são as condições históricas de realização das relações que encontramos em campo.

Por último, caracterizamos o espaço social em termos sincrônicos, observando as funções e as inter-relações funcionais entre as diversas instâncias da organização, assim como os atributos sociais daqueles que as ocupam. Com isso temos uma espécie de mapa que permite entender o funcionamento da instituição, visualizar os espaços de tomada de decisão, os espaços sujeitos a disputas políticas e as condições de acesso a cada instância.

¹² Optamos por explorar apenas aspectos quantitativos, dado que muitos dos aspectos qualitativos que conformam o campo e suas disputas foram trabalhados na problemática.

No capítulo III, encontram-se as análises que permitem responder a nossa problemática. Baseado no conceito de identidade já expresso, dividimo-lo em duas partes. Na primeira, analisamos as relações que o CAMP estabelece com atores do seu entorno e as implicações dessas para a dinâmica institucional. Tendo em vista nosso foco, restringimos esse universo aos atores que são significativos enquanto fonte de financiamento.

Já na segunda parte, analisamos os processos de construção identitária a partir da definição dos *fins* e dos *meios* da ação coletiva, prestando atenção nas disputas simbólicas em torno da definição dessas duas dimensões. Para tanto, escolhemos as políticas de comunicação da entidade como foco de observação. Tal escolha se pauta no fato de que há um grande esforço institucional para estabelecer uma nova política de comunicação, o que em grande parte é fruto das transformações ocorridas na ONG desde 2005. Ao mesmo tempo em que uma boa parcela da energia organizativa é canalizada para essa política, essa se torna um dos elementos centrais de disputa simbólica, sendo assim assunto privilegiado para discutirmos a problemática em questão.

2. CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO SOCIAL

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO

De acordo com o estudo “Perfil das Associadas ABONG” (ABONG, 2010), em 2009 essa entidade contava com aproximadamente 300 associadas. O CAMP se insere nesse campo dentre os 38,6% das entidades que foram fundadas entre 1981 e 1990, muitas das quais participaram da própria formação da ABONG, sendo que possuem, inclusive, um termo reconhecido nesse universo que as diferencia: *ONGs históricas*. Em relação as *lutas políticas*¹³ 48,9% atuam na área de educação, 33,8%, com organização e participação popular, 21,8% com meio ambiente, 20,3% com o fortalecimento de outras ONGs e movimentos populares e 6% com assistência social, sendo esses os principais temas de atuação do CAMP. Portanto, seus focos de atuação – com exceção da assistência social – são amplamente compartilhados pelas entidades pares.

Entre 2005 e 2010, o CAMP teve um orçamento médio anual de aproximadamente R\$1.240.000, dessa forma se situava entre os 20% das entidades associadas que possuíam orçamento anual entre um e dois milhões, sendo essa a faixa orçamentária em que se encontravam a maior parte das associadas. No ano de 2011, com o crescimento do orçamento da entidade para aproximadamente R\$11.000.000, passa a integrar uma faixa que não mais do que 3% das associadas ocupam, de um orçamento anual entre nove e 15 milhões.

Em relação ao percentual orçamentário suprido por fonte de financiamento, em 2007¹⁴ o CAMP se situava entre os 18,5% de entidades que cobriam de 41-60% do orçamento com financiamento da cooperação internacional, entre os 80% que recebiam até 20% do orçamento do governo federal, entre os 71,4% que recebiam até 20% do orçamento de governos municipais e entre as 57,4% que recebiam até 20% do

¹³ A expressão significa a forma como a ABONG e suas filiadas designam suas áreas de atuação, logo é elemento constitutivo das ações dessas ONGs, que reconhecem seu trabalho como político e não meramente técnico.

¹⁴ Como analisamos posteriormente nesse trabalho, o perfil de faixas orçamentárias por fonte de financiamento do CAMP se alterou desde então.

orçamento de Institutos e Fundações empresariais. Portanto, o perfil orçamentário do CAMP se encaixa no que há de mais recorrente nas entidades associadas à ABONG. Abaixo reproduzimos as tabelas com os respectivos dados:

TABELA I – Percentual orçamentário coberto por fonte de financiamento do CAMP em 2007

Cooperação Internacional	47,24%
Governo Federal	18,00%
Governo Municipal	8,84%
Entidades Nacionais	18,19%
Auto-sustentação	5,79%
Recursos diversos	1,86%

Fonte: Elaboração do autor com base em dados orçamentários do CAMP

TABELA II – FAIXA DE PARTICIPAÇÃO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO NO ORÇAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES – EM %¹⁵

Fonte/Faixa Orçamentária	até 20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Cooperação e solidariedade Internacional	20,60%	20,60%	18,50%	21,70%	18,50%
Empresas, Institutos e Fundações empresariais	57,40%	21,30%	12,80%	4,30%	4,30%
Agências Multilaterais e Bilaterais	83,40%	16,60%	0,00%	0,00%	0,00%
Contribuições Associativas	94,10%	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%
Recursos Públicos Federais	80,00%	5,70%	8,60%	2,90%	9,80%
Recursos Públicos Estaduais	80,00%	5,70%	8,60%	2,90%	2,90%
Recursos Públicos Municipais	71,40%	14,30%	11,40%	0,00%	2,80%
Doações de Indivíduos	90,90%	0,00%	2,30%	2,30%	4,50%
Comercialização de produtos e serviços	79,20%	14,60%	2,10%	4,20%	0,00%

FONTE- Estudo “Perfil das Associadas ABONG 2009”

¹⁵ Os dados são referentes ao ano de 2007. Note que esses dados não fazem distinção entre aquelas entidades que não recebem recursos de uma fonte daquelas que recebem de 1 a 20%.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DIACRÔNICA DO ESPAÇO SOCIAL

O CAMP é fundado no ano de 1983, basicamente, pela confluência de três grupos: religiosos e técnicos vinculados às lutas de pequenos agricultores; estudantes universitários da área de Ciências Humanas vinculados às pastorais populares e, por último, militantes de esquerda que estavam em busca de novas formas de se aproximar e se relacionar com as “massas” (Armani, 1991, p.133). Naquele período, o Rio Grande do Sul passava por um contexto em que ocorriam diversos processos de mobilização de movimentos populares e movimentos sindicais (oposições sindicais) no campo e na cidade, articulados com setores da Igreja Católica, estudantes universitários, intelectuais e funcionários públicos que davam apoio financeiro, técnico, político, jurídico e organizativo. A formação do CAMP adveio da idéia de unificar o apoio a esses movimentos em um *Centro de Assessoria*.

Entre 1983 e 1985, se estruturam quatro focos de atuação, correlacionados com os interesses dos grupos fundadores, a saber: área rural, área urbana, movimento popular e movimento sindical. Na área rural, o CAMP atuava na organização de oposições em sindicatos dos trabalhadores rurais (STR) no noroeste do RS, na Comissão dos Atingidos por Barragem (que posteriormente da origem ao Movimento dos Atingidos por Barragens) e, com destaque, assessorava o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST) que até 1985 manteve sua sede vinculada à sede do CAMP. Na área sindical urbana, destacava-se a assessoria à formação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) no RS, sendo prioridade a atuação com os metalúrgicos de São Leopoldo, os sapateiros de Sapiranga e os metalúrgicos de Porto Alegre (POA). Trabalharam, ainda, junto à Comissão Sindical do Alto Uruguai. Em relação aos movimentos populares urbanos, atuaram na mobilização e organização dos moradores da Lomba do Pinheiro e na organização do Movimento Nacional Contra a Carestia e o Desemprego, em POA.

O trabalho do CAMP, nesse período, consistia, basicamente, em utilizar uma estrutura financeira e jurídica e mobilizar recursos humanos para apoiar a organização de movimentos sociais. Outra forma de atuação marcante era a realização de cursos de formação para lideranças, assim como a elaboração de material gráfico para as

mobilizações. Sobre esse último ponto, a entidade era responsável por três jornais: do MST, da Comissão Regional dos Atingidos por Barragens do Alto Uruguai e da Comissão Sindical do Alto Uruguai, além de cada frente de trabalho produzir um boletim informativo próprio. É perceptível que se gastava muito mais energia produzindo comunicação para os movimentos do que para si próprio, sendo que boa parte do material tinha por objetivo ampliar as mobilizações e atrair novos militantes para os movimentos. No que se refere aos recursos humanos, predominava o trabalho voluntário – militante – sendo poucas pessoas *liberadas*, isso é, remuneradas.

Em termos de financiamento, o que torna viável a formação da entidade, em 1983 – pois, a idéia já vinha sendo gestada desde 1982 – é uma sobra de caixa advinda da Holanda para campanha de oposição sindical dos metalúrgicos de São Leopoldo (a verba só chegou após o término do pleito). De acordo com Armani (1991, p.135), a relação com a cooperação internacional só se intensifica a partir de 1984, mas ainda de maneira incipiente, em função da falta de experiência dos militantes. Ressalta-se que, desde 1983, o CAMP matinha relação com a Frères dês Hommes¹⁶ e, a partir de 1984, os projetos da área rural passam a ser financiados pela ICCO¹⁷ e pela TRÓCAIRE¹⁸.

Nesse período, a mobilização de recursos era bastante incipiente, pois passava em grande medida por contatos pessoais de lideranças de movimentos sociais e lideranças religiosas. Os recursos eram alocados, prioritariamente, em infra-estrutura, logística, cursos e materiais de comunicação, sempre voltados para ampliar a capacidade de ação dos movimentos que se formavam. Tirando os investimentos em infra-estrutura (a qual era em grande parte utilizada pelos movimentos), pouco se investia na própria organização. Isso que fica claro quando optam por não contratar profissionais, mas apostar em outras formas de recrutamento. Assim, observamos que predominava uma lógica de transformar recursos financeiros em outros recursos, tangíveis e intangíveis. O CAMP, portanto, simultaneamente, mobilizava e ofertava recursos a outros atores.

¹⁶ ONG Francesa, sem vínculos religiosos. <http://www.fdh.org/Organisation.html>, acessado em 4/10/2011, as 10:22.

¹⁷ Entidade inter-elesiástica holandesa de cooperação para o desenvolvimento. <http://www.icco.nl/en/about-icco>, acessado em 4/10/2011, as 10:25.

¹⁸ Organização eclesiástica da Irlanda. <http://www.trocaire.org/whatwedo>, acessado em 04/10/2011, as 10:28.

Desde 1984, estabelece-se a atuação com o sindicalismo urbano e rural como foco prioritário, o que tem continuidade no período entre 1986-1990. Ao longo desses anos o setor rural perde força. Na medida em que constituem estruturas organizativas próprias, o MST e os atingidos por barragens se afastam. Porém, continua a articulação com alguns STR, como em Erexim e Sananduva. Há uma forte atuação com sindicatos urbanos da Região do Vale dos Sinos e do alto Uruguai, relacionando esse trabalho com a articulação da CUT nessas regiões. Salienta-se a assessoria nos municípios de Sapiranga, Erexim e Campo Bom. Na área urbana, destaca-se uma forte atuação na articulação da ANAMPOS – Associação Nacional dos Movimentos Populares. No ano de 1987, o CAMP assessoria a oposição sindical em Canoas, POA e Caxias do Sul. Também, apóia o Partido dos trabalhadores (PT) nas eleições para deputado, (particularmente os candidatos Selvino Heck, Paulo Paim, Adão Preto e Antônio Marangon), em 1986, e para a prefeitura de POA, em 1988.

Em relação à área da comunicação, essa continua a ser um setor importante a operar dentro da instituição. O principal foco ainda é a produção de materiais impressos para os movimentos sociais, a qual abrangia desde a publicação de periódicos à criação de folhetos e boletins informativos. Porém, é nesse período que começa a surgir o debate do CAMP ser uma organização com atuação autônoma e não mais voltada somente para os movimentos sociais. Isso coloca na agenda da entidade a problemática da construção de uma imagem pública, resultando no final da década em uma curiosa formulação: “CAMP X Sociedade civil: 80% movimento e 20% enquanto ator”.

Nessa época a assembléia de sócios se apresentava como o *locus* no qual se tomavam as principais decisões e assim, caracterizava-se por ser um espaço que canalizava as tensões institucionais (Armani, 1991, p.138-140). As dinâmicas deliberativas eram marcadas por longas reuniões, significativa participação e muito debate.

O período também é marcado por uma intensificação nas discussões sobre a necessidade de o CAMP ter um trabalho menos “político” e “empirista” e mais “qualificado”, “especializado” e “técnico”. Busca-se uma maior profissionalização através da contratação de profissionais, visando romper, principalmente, com a rotatividade de assessores causada pelo predomínio do militantismo voluntário. Por trás de tal processo, subjaz uma forte tensão, pois estava instaurada uma disputa entre um

grupo mais vinculado a área rural que defendia a posição do CAMP ser uma organização voltada para os movimentos sociais – portanto a defesa do predomínio da militância voluntária e da não alocação de recursos em promoção da imagem da instituição – e aqueles que defendiam que a entidade tinha que estar predominantemente voltada para os movimentos sociais, mas mantendo posicionamentos e atuação autônomos.

Entre 1991 e 1997, o CAMP continua a atuar junto ao movimento sindical. Contudo, começa a haver um afastamento e uma mudança de postura em relação a esse movimento. Isso ocorre, em boa medida, pela estruturação que o movimento consegue ter após ganhar eleições e com isso toda a “máquina” dos sindicatos. Mas, também chama a atenção mudanças internas no CAMP: menor identificação com a Articulação Sindical e mudanças na postura perante o PT. Vale ressaltar que não ocorre uma ruptura com esse movimento. A denominada linha de trabalho “Mundos do trabalho e ação sindical” continua a ser uma prioridade para entidade, no entanto voltada para questões como a organização no local de trabalho e relações de gênero, ao invés de organização de oposições sindicais. Na área rural, também modifica-se bastante de atuação. Deixa-se de fazer assessoria direta e passa a focar-se em discussões sobre metodologias participativas e financiamento de pequenos projetos através do Fundo de Mini Projetos (FMP).

Esse fundo foi um dos mais importantes projetos da entidade na década de 1990. Ele começou a ser implantado em 1992, em parceria do CAMP com o Centro Ecumênico de Evangelização, Capacitação e Assessoria (CECA) de São Leopoldo. Consistia em criar um fundo com doações da cooperação internacional e financiar projetos a fundo perdido que solicitassem uma verba de até US\$ 1.000 (com o desenvolvimento do fundo, passou-se a financiar projetos de até US\$1.800). Os públicos alvos eram pequenas associações, pastorais, sindicatos e movimentos. A partir de 1995, esse projeto, que inicia focalizado somente no RS, é expandido para Santa Catarina e Paraná e engloba outras ONGs e atores.

A evolução do montante circulante nesse fundo passa de US\$ 20.000 em 1992, para US\$ 75.000 em 1994, chegando à US\$ 180.000 em 1996. Com isso, o CAMP - que nos anos 80 predominantemente mobilizava e ofertava recursos, transformando **recursos financeiros em recursos de outras naturezas** – passa a ser uma importante

fonte direta de recursos financeiros para movimentos, sindicatos e associações, durante os anos 90.

Com a vitória de Olívio Dutra nas eleições municipais de POA em 1988, entra na agenda política a *participação popular* e o Orçamento Participativo (OP). Isso implicou na mobilização de diversas entidades da sociedade civil em torno dessa política, não sendo diferente para o CAMP. No início dos anos 90, já com tradição no trabalho de organização dos *setores populares* e com o fortalecimento do chamado *grupo urbano* dentro da instituição, ganha peso esse foco de atuação. Seu trabalho não se volta diretamente para o OP, mas para a articulação de grupos em determinados bairros, como a Vila Jardim, em torno de questões específicas, principalmente saúde e moradia.

É nesse período, também, que ocorre a transição identitária de *Centro de Educação Popular* para *Organização Não Governamental*. Isso fica evidenciado pelo fato do CAMP ser um dos principais articuladores da ABONG no RS, tendo participado da fundação dessa entidade e coordenado o Fórum Sul de ONGs da ABONG. Porém, foi um processo bastante conturbado, resultante, de certa forma, das disputas internas entre aqueles que defendiam o caráter de *assessoria* da instituição e aqueles que acreditavam que o CAMP deveria ser um *ator*. Vale ressaltar que essa tensão não se resolve nesse momento – se é que se resolve em algum momento – e que esse é um longo processo de transição. Portanto, ao mesmo tempo em que se consolidava em um cenário mais amplo essa identidade *ONG*, se assumir enquanto tal não era algo tranquilo. Na fala de um entrevistado fica evidente o quão processual foi essa transição, pois se refere a como isso era encarado tanto no plano coletivo, quanto no subjetivo:

Na minha opinião, até quando eu sai do CAMP, a gente tinha uma dificuldade de se assumir enquanto ONG. Eu, particularmente, não era uma coisa fácil, de se apresentar enquanto ONG e essa discussão rolava. Aqui no Rio Grande do Sul, por exemplo, tinha um – e continua tendo – um fórum sul de ONGs que congregava todos os centros de educação popular e que essa discussão transitava: “o que nós somos?” “o que nós pretendemos ser?” nessa conjuntura dos anos 90. Eram debates, vamos dizer, tensos, mas a coisa foi se impondo. Você não tinha um outro nome, você não tinha uma outra marca, foi um pouco aquilo que eu falei: você navegou numa onda. (ENTREVISTA 2)

Acompanhando esse processo, há uma crescente burocratização e formalização da entidade. Em 1990, elabora-se o regimento interno e o primeiro plano trienal (1991-

1993) e, em 1993, dá-se início ao processo de regularização do CAMP. Ainda em 1992, realiza-se seminário para debater planejamento estratégico e, em 1994, *Planejamento, Projeto e Gestão* torna-se um eixo de atuação voltado para própria entidade. Em 1995, é proposto a construção de um novo estatuto e de um novo regimento. Junto a isso, há uma forte tendência à profissionalização, com a atração de jovens recém formados em Ciências Humanas e Jornalismo para serem assessores.

Em termos de financiamento, a principal fonte continua a ser as agências de *cooperação internacional*¹⁹. Todavia, busca-se diversificar as origens orçamentárias, começando, em 1992, com uma experiência de produção de vídeos sobre movimentos sociais, fundando-se em 1994 o CAMP vídeo²⁰, enquanto núcleo de uma estratégia de auto-financiamento.

Partindo de uma leitura de que havia dois projetos políticos em disputa no RS - o neoliberal, representado pelo governo Antônio Britto do PMDB, e o democrático popular, defendido por movimentos, organizações sociais e pelo PT - em 1996 o CAMP começa a formular a idéia de *desenvolvimento regional alternativo*, formulando o Projeto de Desenvolvimento Regional Alternativo (PRDA). Esse torna-se seu principal eixo de atuação na segunda metade da década de noventa. Em um primeiro momento focado na região do Altos da Serra é, posteriormente, ampliado para o Vale dos Sinos, Região Metropolitana e Região Sul do estado. A idéia consistia em articular movimentos sociais, sindicatos, ONGs, pastorais e o poder público para pensar em alternativas de formulação e execução de políticas públicas, participação política, geração de renda, relações produtivas (a idéia de economia solidária assume grande força no período), além de buscar mudanças nas relações de gênero, o resgate histórico das regiões e a construção de valores de solidariedade.

Desde 1997, as eleições estaduais previstas para 1998 já impactavam o CAMP. Ocorre a entrada na instituição de pessoas que atuavam na administração municipal do

¹⁹ Em diversos momentos do trabalho de CAMP, ouvimos pessoas se referirem aos anos 90 como o período das *vacas gordas*, indicando um aporte expressivo e crescente de recursos, o que de certa forma é evidenciado pelo crescimento do Fundo de Mini-projetos. Porém, em muitos documentos produzidos naquela década se alertava para uma tendência de diminuição drástica de recursos da *cooperação internacional*. De certa forma, essa é uma avaliação que há muito tempo a literatura especializada e os agentes das ONGs vem fazendo. Tal leitura foi novamente realizada na assembléia do CAMP que aprovou as diretrizes do planejamento em dezembro de 2010.

²⁰ A produtora CAMP vídeo funcionou entre 1994 e 2007. Possuía orçamento e estatuto independente da ONG, mas repassava verbas para a entidade. Seu principal foco de atuação foi produzir vídeos e documentários para movimentos sociais e peças publicitárias para o PT.

PT, visando “preparar” a ONG para o pleito eleitoral – principalmente, objetivando que o CAMP Vídeo fosse a produtora audiovisual da campanha, o que efetivamente se concretizou. Tal articulação teve por conseqüência discordâncias internas e saídas de sócios e assessores. Essa dinâmica, combinada com a vitória eleitoral de Olívio Dutra nas eleições estaduais, implicou em um fortalecimento dos PRDAs enquanto eixo central de atuação do CAMP, em um cenário no qual se pautava como necessária a consolidação da *um hegemonia do campo democrático popular*, através da *participação popular* no Orçamento Participativo.

Nota-se que não seria realista afirmar que o CAMP estava *a serviço do PT* ou *aparelhado pelo partido*, tendo em vista que a construção dessas posições e laços políticos se consolidam historicamente. Além disso, em menor ou maior grau, variando de tempos em tempos, a ONG mantinha sua autonomia em termos de dinâmicas e disputas internas, assim como no que se refere a capacidade de tomar decisões sobre seu próprio rumo. Porém, a vinculação a esse *campo político* ia além do que se poderia pensar como uma afinidade eletiva – pois, o cerne desse conceito remete à compatibilidade e ao entrelaçamento de instâncias da vida social de natureza diferente – pois as pessoas que compunham o CAMP efetivamente transitavam por movimentos sociais, pelo PT e, após 1988, pelo Estado. Assim, quando ocorre a vitória eleitoral em 1998, a questão de qual a relação que se manteria com o Estado torna-se mais forte e presente do que nunca, resultado tanto de pressões externas por posicionamento (o *apoio da base* desejado pelo PT), quanto pelo próprio desejo político dos agentes em concretizar seus *sonhos de uma sociedade democrática e popular*. O caminho que se toma, dessa forma, é justamente o de fortalecer os PRDAs em todo o estado e isso, não por acaso, vai ao encontro da proposta do governo estadual de *abrir espaços para participação popular* e propor um *rumo alternativo de desenvolvimento*.

Também, é um período em que mudam as relações com os movimentos sociais. Por exemplo, se enfraquece a relação com a CUT, pois muitos dos assessores ligados a ela – principalmente na área de formação sindical – saem do CAMP. Com os movimentos sociais rurais, já havia ocorrido um afastamento no final dos anos 80, mas há uma retomada na aproximação; não mais através da assessoria, mas pela articulação em torno dos PDRAs, pois em regiões como os Altos da Serra, o trabalho no projeto é

facilitado pelo contato com sindicatos, movimentos e lideranças políticas do meio rural²¹.

Em termos de financiamento, nesse período, a principal fonte continua sendo a *cooperação internacional*, através de agências como a ICCO, Misereor, Desenvolvimento e Paz²² e Christian Aid, sendo que ocorre a retirada de duas importantes financiadoras: a CAFOD e a SCIAF. Como fonte secundária, o CAMP recebia recursos do CAMP Vídeo. Chama a atenção que, a partir de 1998, começa-se ter experiências de convênios e parcerias com o governo estadual em projetos pontuais, porém sem implicar ganhos financeiros para o CAMP.

Nessa época (Plano Trienal 1997-2000), extingui-se o setor de comunicação do CAMP, o qual já havia sido um dos mais importantes, chegando a possuir cinco funcionários, no início da década de noventa. Em compensação - mesmo sem haver uma estratégia clara e sem ocorrer de maneira regular - há um aumento da inserção na mídia do RS, principalmente a partir de 2001, quando produzem materiais, textos jornalísticos e vídeos sobre sua participação no FSM. Também, o CAMP Vídeo se torna uma produtora de visibilidade no período e cria-se o jornal Vento Sul para divulgar e promover os trabalhos que o CAMP vinha realizando. Portanto, a política de comunicação volta-se para a inserção em veículos de maior alcance e para a própria imagem institucional.

Chama a atenção que, se anos 80 e início dos anos 90 houve grande número de novos associados, a partir de 1994 muitos se desassociam e há um distanciamento do corpo técnico da entidade em relação aos sócios. Na perspectiva de alguns entrevistados, o CAMP não conseguiu, historicamente, constituir uma política apropriada de voluntariado que aproximasse e trouxesse novos sócios. Na visão de outros, houve um afastamento, inclusive de sócios fundadores, em função de haver um forte vínculo entre a entidade e o PT. O fato é que os sócios mais próximos eram os chamados *sócios históricos*, que fundaram o CAMP e assumiam a função de coordenação. Isso acarretava que a própria tomada de decisão na instituição cada vez mais se centralizava na figura dos coordenadores.

²¹ Nesse período, também foi importante a atuação do CAMP em articulações internacionais, com destaque para a Associação Latino Americana de Organizações de Promoção (ALOP), o Conselho de Educação de Adultos da América Latina (CEAAL) e o Fórum Social Mundial (FSM)

²² Essas três primeiras agências ampliam o montante dos repasses no período.

Até 2001, a direção do CAMP era formada por sócios - boa parte integrantes do governo - e membros da equipe interna. A partir de tal ano altera-se esse perfil, deixando de haver participação de integrantes da equipe interna e passando a ser constituída de profissionais liberais, também sócios. A coordenação passa de quatro pessoas para duas e, como sendo de tradição, é assumida por *sócios históricos*.

Na primeira metade dos anos 2000, o PDRA continua a ser a principal forma de atuação da ONG. É dado um maior peso ao tema da formação, com o Programa de Formação de Agentes de Desenvolvimento, criando-se uma equipe específica para o programa que atuaria nas diversas regiões do PDRA. Entra em pauta o tema da reciclagem – algo novo na história do CAMP – realizando trabalhos com galpões de reciclagem da região metropolitana de Porto Alegre e do Vale dos Sinos. A *Economia Popular Solidária* torna-se o eixo central a ser priorizado em todas as regiões do PDRA e há um grande esforço do CAMP em acompanhar os Fóruns Regionais de Economia Popular e Solidária e ser um dos principais articuladores do Fórum Estadual de Economia Popular e Solidária.

Por trás dessa forma de atuação se encontram dois fatores históricos fundamentais: a proximidade dos movimentos sociais e um novo marco discursivo ancorado no conceito de desenvolvimento. O CAMP desenvolve, assume e é permeado pelo discurso do desenvolvimento, trabalhando-o em uma oposição discursiva entre *desenvolvimento neoliberal* e *desenvolvimento alternativo*.

O *desenvolvimento neoliberal* era visto como a proposta hegemônica na sociedade que pregava valores como o individualismo e a competitividade e era marcado por características como a diminuição do Estado, as privatizações e a abertura da economia nacional para o capital estrangeiro. Isso teria por conseqüência o aumento do desemprego, da pobreza e da violência. Construía-se assim um inimigo, um discurso contra o qual os atores sociais como o CAMP, que ocupavam o *campo democrático e popular*, deveriam se opor e para isso se construiu o discurso do *desenvolvimento alternativo*. Esse *projeto* se baseava na idéia de um processo de desenvolvimento pautado na articulação de diversos atores sociais, em âmbito local ou regional, e na solidariedade. Essa oposição fica bem expressa na página quatro de plano trienal 2003-2005 em que se justifica os PDRAs:

A estratégia de priorizar os espaços regionais e locais para a construção de projetos de desenvolvimento alternativo se fundamenta:

- a) Na contraposição à lógica do desenvolvimento hegemônico que se orienta pelas políticas globalizantes e neoliberais, responsáveis pela progressiva concentração de renda, exclusão social, diferenciações regionais e degradação ambiental. Para elas os espaços regionais (conjunto de municípios) e locais (um município ou comunidade) só interessam pelo seu potencial geopolítico e pelos estímulos que autoridades locais estão dispostas a oferecer para atrair a vinda de grandes empresas.
- b) Na orientação pedagógica da compreensão da história e visualização da trajetória e dos resultados dos processos de desenvolvimento que já se sucederam e da construção de alternativas de desenvolvimento fundamentadas em princípio e valores sustentáveis e solidários.

Com a conjugação identitária dos dois fatores históricos - a proximidade dos movimentos sociais e um novo marco discursivo ancorado no conceito de desenvolvimento - o CAMP passa a definir a sua forma de atuação como uma *articulação propositiva*. Com isso visavam caracterizar sua atuação como a de uma ONG que articula diversos atores - sindicatos, movimentos, ONGs e gestores públicos - mas que também é *ator*, isso é, discute, propõe e assume posicionamentos perante os outros *atores*.

A idéia seria articular os agentes em torno das políticas públicas e espaços de participação social, contribuir com o poder público na operacionalização de algumas políticas e ser propositivo sobre elas. Sobre esse último ponto, essa postura se fortalece com o passar do tempo vindo a se transformar na noção de que cabe ao CAMP executar políticas públicas, sendo propositivo e com um caráter experimental, ou seja, realizar uma espécie de teste com experiências de intervenção social e divulgar os resultados através das *sistematizações*. Esse fortalecimento é bastante visível no plano trienal de 2005, quando a entidade decide focar suas atividades em um *território*, para construir *experiências de desenvolvimento local*, e no programa Gestão de Ações Sociais.

Quando chegamos no período que vai de 2005 à 2010, percebemos mudanças bastantes significativas em relação ao período anterior: o foco de atuação em todo o estado do RS pautado na idéia de *desenvolvimento regional alternativo* é substituído pela atuação à nível local, pela noção de *desenvolvimento local* e pelos projetos do

programa²³ Gestão de Ações Sociais. Essas mudanças não ocorrem ao acaso, podendo serem atribuídas a dois fatores principais: uma grande crise orçamentária e a mudança nas instâncias decisórias.

A crise orçamentária ocorre nos anos de 2003 e 2004. Ao ser fechado o plano trienal de 2003-2005, já havia uma previsão de déficit orçamentário de R\$ 105.000 para o ano de 2003, que deveria ser coberto buscando novos convênios com agências de cooperação internacional ou com o governo. Tal déficit não foi coberto e foi agravada a situação quando, ao final de 2004, a ICCO, agência responsável por quase 50% do financiamento do CAMP, anunciava uma redução de 34% nos repasses para o ano de 2005 e a não renovação de contrato para 2006. Para sair de tal situação traçaram-se três estratégias: busca de financiamento público através de convênio a nível federal, estadual e municipal; busca de apoio de novas agências de cooperação internacional; e três projetos de auto-sustentação – atuação no mercado publicitário, cooperativa de crédito e construção de um centro de eventos na serra gaúcha.

Nenhuma das estratégias obteve grande sucesso e a situação se agravou quando, em 2006, o CAMP vídeo realizou diversas peças publicitárias para a campanha do PT e não recebeu o pagamento, levando ao seu fechamento. Duas foram as principais consequências imediatas dessa crise. A primeira foi a redução da equipe e dos salários pela metade, instituindo-se um regime em que os funcionários permanentes poderiam ampliar sua renda com novos projetos. A segunda foi a criação de um caixa único, no qual ingressavam as verbas de todos os projetos, sem haver distinção de destinação, o que facilitava o fluxo de caixa e a alocação de recursos.

Outra implicação da crise foi o fortalecimento do CD como um espaço de discussão e tomada de decisões. Para tanto, se instituiu que o secretário executivo não fosse mais membro do CD, mas sim subordinado a esse. Diminuiu-se o tamanho do conselho, passando de oito para no máximo seis conselheiros, que iriam se encontrar com uma periodicidade mínima bimensal²⁴. Também, houve a entrada de dois novos conselheiros que participaram da formulação do plano trienal 2005. Como relatado na

²³ Atualmente existe uma distinção entre programas, que se refere a uma linha de atuação da entidade, e projetos, que são direcionados a um público específico, tratam de um tema específico e geralmente possuem financiamento direcionado. Um programa pode englobar diversos projetos.

²⁴ Antes dessa mudança, dos oito membros do CD, três eram coordenadores remunerados do CAMP, levando a uma grande assimetria de informações e da capacidade de tomar decisões entre os membros do conselho.

entrevista 12, houve uma política clara de buscar um equilíbrio na democracia interna entre o poder de decisão dos sócios e da equipe contratada, mas um equilíbrio tênue, pois a postura era “o CAMP é dos sócios e a democracia tem que ser realizada a partir dos sócios”. Para além do fortalecimento do CD, essa política se expressou na forma como os planejamentos eram realizados: se antes os funcionários realizavam todo o planejamento e os sócios só opinavam e aprovavam na assembléia, com essa nova postura, os sócios fariam o planejamento, se reuniriam, debateriam, escreveriam. Para manter o equilíbrio, os contratados eram chamados a participar de plenárias facultativas de discussão sobre o planejamento.

Com esse pano de fundo, os debates de estabelecimento do plano trienal 2005 foram acirrados e decidiu-se por reorientar a forma de atuação do CAMP. De acordo com um entrevistado (entrevista 10) houve duas posições muito claras: de um lado aqueles sócios que defendiam o debate sobre a atuação das ONGs na esfera pública e, de outro, aqueles que defendiam a assessoria aos movimentos sociais (a velha questão). Teria ganhado a primeira posição e junto com isso havia acabado com uma *interdição ideológica*, consistindo essa na forma como se referiam (provavelmente aqueles da primeira posição) a uma interpretação reinante no CAMP: a sociedade é perpassada pela luta de classes e é preciso caminhar em direção ao socialismo. Dessa forma, houve uma inflexão na direção de consolidar um olhar para outros temas e lutas como a questão de gênero, raça e ambiental, sem abandonar a questão das classes. Como consequência, muitos dos sócios ligados ao outro grupo deixaram de participar de assembléias e da vida política do CAMP.

Sem dúvida alguma, a metade dos anos 2000 representou grandes mudanças na instituição. O ponto em que isso é mais explícito é o da delimitação territorial da ação. Se desde meados dos anos 90 o CAMP vinha atuando em todo o estado do RS, dividindo-o em grandes regiões e se orientando pela noção de desenvolvimento regional alternativo, a partir de 2005 o carro chefe de sua intervenção está em um bairro de Porto Alegre – Arquipélago – sob o prisma do desenvolvimento territorial local. À noção de região, toma lugar a noção de território; a idéia de regional é abandonada, passando-se a pensar o âmbito de ação em nível local.

A implementação do programa Arquipélago: Território de Direitos – programa central que expressa essa mudança - não ocorre imediatamente. Após a decisão de focar

o trabalho em um *território*, o CAMP passa em torno de dois anos estudando critérios e possíveis focos de ação, tendo claro que isso ocorreria em um bairro de Porto Alegre. A escolha se pautou em buscar um *território* que possuísse baixíssimos índices sociais, grande vulnerabilidade, mas algum nível de mobilização social. A idéia era atuar em diversas frentes, sobre diversos problemas que perpassassem esse território na medida em que, ao começar o trabalho com a população, fossem ficando claras as demandas não atendidas pelo serviço público. Ressalta-se que, diferente de duas formas de ação identificadas nas ONGs do Brasil que atuam em comunidades, não buscavam suprir essas demandas com programas assistencialistas ou fazendo reivindicações para a o poder público como se fossem os porta-vozes. O que caracterizaria essa intervenção seria a longa tradição do CAMP com a *educação popular*, pautada por uma *metodologia dialógica*, freiriana, que percebe a comunidade e seus agentes como “sujeitos”. Logo, seria uma interação entre a ONG e os diversos sujeitos que vivem no território. Essa postura levaria a um trabalho de articulação junto com a comunidade, *construindo reivindicações e lutas por direitos*. Portanto, o espírito de uma *articulação propositiva* continua a pairar, só que agora em uma nova perspectiva de atuação territorial.

Outra linha de trabalho estabelecida nesse plano trienal de 2005, bastante original na concepção, é o programa Gestão de Ações Sociais. De acordo com um entrevistado (entrevista 12), durante os debates chegou-se a conclusão de que a melhor estratégia de sustentabilidade para o CAMP seria apostar no que a instituição faz de melhor e, nessa visão, isso seria sua excelência de trabalho com o *campo popular*, em atividades de formação, educação, assessoria, planejamento e atuação em políticas públicas, tudo isso pautado pela *metodologia da educação popular*²⁵. Dessa forma, traça uma estratégia que permite entrar na concorrência em um contexto que abre grandes oportunidades de realização de convênio e contratos para execução de políticas públicas e projetos sociais. Ao mesmo tempo, atribui um sentido que qualifica essa estratégia e busca se diferenciar entre os atores que disputam essas oportunidades.

²⁵ Ressalta-se que essa interpretação é bastante difundida na instituição e em diversos debates que acompanhei em campo isso foi ressaltado. Inclusive, em um Café com Debate em que o tema foi “sustentabilidade do CAMP”, o argumento do debatedor, que por sinal é um membro do CD, era esse. Também, é digno de nota que em todas as entrevistas, quando foi perguntado aos entrevistados o que diferenciava o CAMP de outras ONGs, a resposta foi: a sua *metodologia de educação popular*. Portanto, fica explícita a construção de um sentido que identifica a ação da ONG com essa *metodologia*. Isso é reforçado ao entrar em um novo campo, o da prestação de serviços por convênios e contratos, quase como quem diz: *nós somos diferentes, temos uma história e uma metodologia que faz a nossa prestação de serviço ser algo que, para além do trabalho técnico, é um trabalho político*.

Se, em 2004, quando o CAMP passou por problemas orçamentários, não se obteve sucesso na busca de convênios e contratos, após 2005 essa realidade muda. Em alguma medida, isso está relacionado ao fato de se ter formulado uma estratégia clara com o programa Gestão de Ações Sociais.

Ainda no plano trienal de 2005, afirma-se uma nova postura em relação à comunicação institucional. Realiza-se uma leitura de que o CAMP não estava conseguindo ter a inserção no debate público que seria necessária para se colocar enquanto um *ator*. A idéia era reforçar a imagem da instituição, principalmente através da internet. Em 2010, reconstrói-se o site da instituição e contrata-se uma empresa de comunicação social para alimentá-lo e produzir notícias a partir das ações do CAMP. Portanto é uma política que expressa claramente uma nova posição hegemônica dentro da instituição.

Em síntese, a história do CAMP é marcada por continuidades e rupturas. Percebe-se isso tanto na lógica de mobilização de recursos, quanto nas formas de atuação e nos discursos que perpassam a instituição. Como observamos, todas as transformações que perpassam uma organização associativa, assim como as características que perduram e sobrevivem ao passar do tempo, se relacionam com diversos fatores como as mudanças no contexto político e econômico, nos agentes do entorno e nos discursos em disputa. Mas, acima de tudo estão relacionadas com as interpretações que os agentes fazem desses fatores. Essas interpretações são construídas cotidianamente e não são unívocas. São diversas, disputadas e negociadas, logo implicam tensões, disputas e jogos de poder.

Os agentes aqui estudados, que constituem a vida organizacional do CAMP, foram os mesmos que estavam presentes e constituíram esse último período da vida institucional (a partir de 2005). Porém, como demonstrado, as características, os conflitos e dilemas que vivenciam não são momentâneos e imediatos, mas possuem um histórico, uma trajetória que resulta em dilemas e tensões contemporâneos, objeto de nossas observações e que serão exploradas no capítulo III.

QUADRO I - PERIODIZAÇÃO

Período	Características
1983 – 1985	<ul style="list-style-type: none"> *4 focos de atuação: área rural, área urbana, movimento popular, movimento sindical; * Intensa aproximação com movimentos sociais; *Precárias relações de financiamento com a cooperação internacional; *Predomínio do militantismo voluntário *Área de comunicação voltada para os movimentos sociais;
1986 – 1991	<ul style="list-style-type: none"> *Foco prioritário no sindicalismo rural e urbano; *Distanciamento de alguns movimentos sociais rurais; *Fortalecimento das relações com a cooperação internacional; *Comunicação voltada aos movimentos sociais; *Primeiros debates sobre o CAMP ser <i>ator</i> e profissionalizar seu trabalho;
1991 – 1997	<ul style="list-style-type: none"> *Fortalecimento da atuação junto a movimentos populares urbanos; *Mudança no trabalho junto ao movimento sindical: organização no local de trabalho passa a ser prioridade; *Criação do Fundo de Mini Projetos; *Grande aporte de recursos da cooperação internacional; *Processo de institucionalização *Transição: Centro de Assessoria → ONG
1997 – 2005	<ul style="list-style-type: none"> *Neo-liberalismo X Desenvolvimento Regional Alternativo *Principal foco: Projeto de Desenvolvimento Regional Alternativo. *Fortalecimento de novos temas: Reciclagem e Economia Solidária; *Intensa aproximação do PT; *Primeiras experiências de parceria com governos; *Extinção do setor de comunicação; *Crise de financiamento em 2005;
2005-2011	<ul style="list-style-type: none"> *Novas fontes de financiamento: estatais e entidades empresariais; *Desenvolvimento local; *Execução de políticas públicas e prestação de serviços; *Ampliação de orçamento; *Fortalecimento da política de comunicação; *Consolidação da perspectiva de ser <i>ator</i>;

2.3 CARACTERIZAÇÃO SINCRÔNICA DO ESPAÇO SOCIAL

Formalmente, a Assembléia de Sócios é o principal espaço de deliberação e tomada de decisões no CAMP. Nela participam os sócios²⁶, colaboradores e convidados, sendo que somente os primeiros têm direito a voto. Passa pela sua aprovação o exercício orçamentário anual, o planejamento anual, qualquer decisão que implique mudanças estatutárias e a eleição de membros do CD.

Na prática, observamos²⁷ ser um espaço em que participam sócios e membros do CD que raramente são encontrados no dia-a-dia da instituição, além de funcionários, parceiros colaboradores e convidados (presenciamos a participação de representantes do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, da Christian Aid, da Fundação Vonpar, do Gabinete Presidencial). Também, ficou claro, durante as deliberações e nos debates de análise de conjuntura²⁸, que há um predomínio de fala daqueles que são sócios históricos, membros do CD e convidados. Colaboradores e funcionários quase não se pronunciam nos debates. Porém, o voto é aberto a todos os presentes, sendo que em nenhum momento foi presenciado uma disputa acirrada; geralmente havia consenso e, em alguns momentos, se realizava a votação por pura formalidade (inclusive, na última assembléia que presenciei, votou-se com UMA salva de palmas).

De acordo com o estatuto do CAMP, abaixo da assembléia de sócios está o CD, ao qual cabe acompanhar e deliberar sobre os trabalhos da entidade. A eleição dos conselheiros ocorre em assembléia, mas pelos relatos de entrevista fica evidente que antes de passar pela assembléia, ocorrem convites e articulações políticas para decidir quem serão os novos conselheiros²⁹. Assim, basicamente a assembléia só homologa

²⁶ Atualmente o CAMP possui 53 sócios. Para se tornar sócio, é preciso passar pela aprovação de dois terços da assembléia.

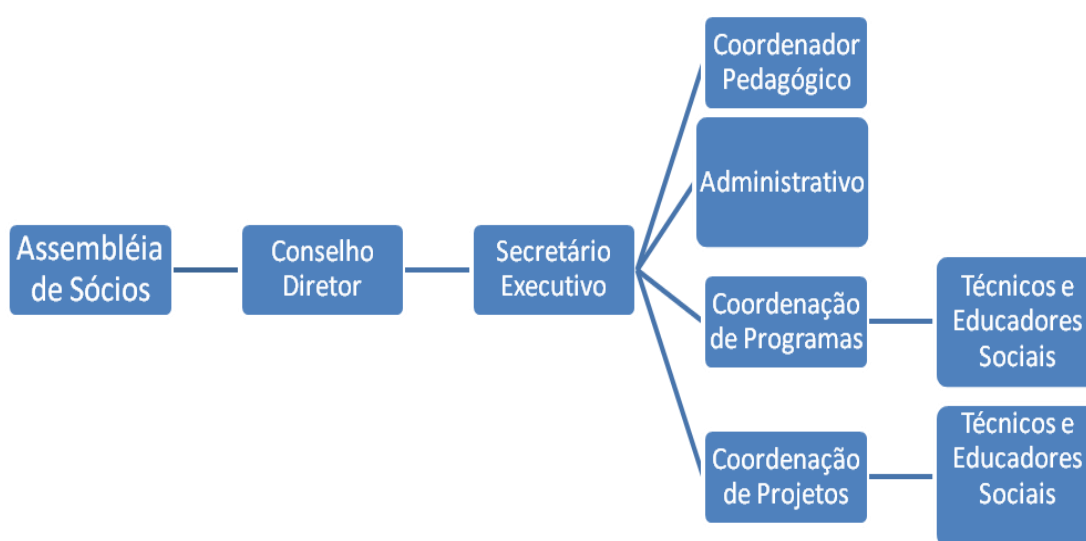
²⁷ O pesquisador participou das assembléias que ocorreram nos dias 27/03/2010, 11/12/2010 e 26/03/2011. Em geral, havia em torno de 30 à 40 pessoas presentes.

²⁸ A análise de conjuntura consiste em um momento no qual uma pessoa descreve um panorama da conjuntura econômica, política partidária e dos movimentos sociais à níveis global, nacional e estadual. Geralmente, quem a faz é um sociólogo ou economista, possuidor de uma “interpretação autorizada” que lhe concede poder de falar e de ser escutado. A idéia é que as decisões sejam tomadas pensando nessa análise.

²⁹ Todos os entrevistados que são ou já foram membros do CD relataram que se tornaram membro ou por convite, ou por articulações políticas. Somente uma entrevistada (entrevista 6) afirmou que sua escolha foi na assembléia: “foram os sócios presentes na assembléia”.

uma decisão já tomada por outros meios. Além disso, sabemos que alguns sócios históricos, mesmo não sendo conselheiros, participam regularmente de reuniões do CD, as quais ocorrem mensalmente ou de 15 em 15 dias. Dessas reuniões, também participam o Secretário Executivo e o Coordenador Pedagógico³⁰, enquanto subordinados a essa instância, para prestar contas e estabelecer a intermediação entre a equipe técnica e o CD.

FIGURA I – ORGANOGRAMA DO CAMP



O CD é composto por no mínimo três e no máximo seis conselheiros (atualmente são seis), nos quais identificamos alguns atributos recorrentes: a maior parte possui nível superior, todos são ou já foram filiados ao PT, a maioria participou da fundação do CAMP ou ingressou nos anos oitenta e, por último, ocuparam ou ocupam cargos públicos ou foram atores importantes no movimento sindical. Apesar dos pontos em comuns, seus membros possuem trajetórias e posicionamentos distintos, o que implica ser esse um espaço de disputa. Provavelmente, as discussões são bastante intensas e polêmicas, pois o CD é um espaço interdito: isso é, foi o único espaço ao qual foi vetada a observação do pesquisador.

³⁰ O cargo de Coordenador Pedagógico foi extinto em 2011.

Na prática, é nessa instância que as diretrizes da instituição são decididas, pois é ali que se tomam principais decisões: os projetos, editais e convênios que o CAMP deve ou não assinar; as relações institucionais e posicionamentos públicos que vai estabelecer; as diretrizes gerais de atuação. Logo, é o lugar no qual efetivamente são traçados os rumos da ONG, sobrepondo-se, assim, à assembléia. Isso é confirmado quando na assembléia de planejamento, ocorrida em 11/12/2011, estava em pauta discutir e aprovar as diretrizes de planejamento estabelecidas pelo conselho. Basicamente, como resultado das deliberações, só se alterou alguns pontos da análise de conjuntura que o CD havia colocado no documento, sendo a totalidade das diretrizes aprovadas sem alterações.

Abaixo na hierarquia institucional está o cargo de Secretário Executivo e a Coordenação Pedagógica. O primeiro é o responsável pelas relações institucionais e pela gestão administrativas (financeira, de recursos humanos, comunicação) junto ao departamento administrativo. Na prática, é um cargo de grande poder e responsabilidade em função de estar cotidianamente tomando decisões, negociando com entidades parceiras e financiadoras, se relacionando com a equipe e acessando grande volume de informações institucionais. Porém, também é um cargo que canaliza tensões advindas da equipe e do CD, pois possui função de mediação entre essas duas instâncias, além de manter a relação com os sócios. Deliberadamente, escolhe-se um *sócio histórico* para ocupar esse cargo, sendo que todos os que já o ocuparam possuíam nível superior, eram filiados ao PT e mantinham diversas articulações com movimentos sociais e outras ONGs. A extinta coordenadoria pedagógica, por sua vez, tinha por função ajudar as equipes na orientação de seus trabalhos, integrar os diversos projetos e auxiliar o Secretário Executivo em suas funções.

Abaixo dos coordenadores gerais, estão os coordenadores de projetos e programas. O programa Arquipélago: Território de Direitos possui um coordenador ao qual se subordinam os coordenadores dos demais projetos vinculados ao programa. Já o programa Gestão de Ações Sociais possui dois projetos – PAC São Leopoldo e Reciclagem – tendo cada um o seu coordenador independente. A Escola da Cidadania não possuía um coordenador, mas uma pessoa responsável pela formulação de seu projeto e a RECID possuía um coordenador ligado a ao Movimento dos Trabalhadores Desempregados, integrante da rede.

Ao observarmos o perfil desses coordenadores, encontramos algumas regularidades e exceções: a maioria possuía em sua trajetória passagem por movimentos sociais, comunitários ou sindicais, mas encontramos casos como o do coordenador do projeto Reciclagem que era um técnico contratado. Todos eram educadores populares ou técnicos de projetos antes de serem coordenadores³¹. Em termos de escolaridade, a maior parte tem ensino superior completo, alguns possuem pós-graduação e, no caso da coordenadora do programa Arquipélago, não possui ensino médio completo.

A reunião de coordenadores, que ocorre quinzenalmente, é o espaço no qual todos se reúnem com o secretário executivo e, antes da extinção do cargo, com a coordenadora pedagógica. O principal objetivo é compartilhar informações e discutir conjuntamente os diversos projetos. Sua dinâmica, geralmente, é de produção de informes sobre o andamento dos projetos e de debate entre a coordenadoria geral e a coordenadoria do projeto sobre questões específicas. Mas, também é um espaço em que se decide sobre aspectos que dizem respeito à ONG como um todo, como a organização de “Cafés com Debates”, confraternizações, assembléias e visitas de parceiros.

As equipes são formadas pelos *educadores sociais*, geralmente profissionais ou estagiários com formação específica na área de atuação do projeto: Pedagogia, Sociologia, Biologia, Agronomia, etc. Cada projeto e cada programa possuem a sua equipe, variando de tamanho de acordo com a necessidade e com a disponibilidade de recursos. Na maior parte do tempo, as equipes atuam junto com as populações alvo dos projetos ou em reuniões com outros atores que implementam políticas junto a essas populações – as chamadas *redes*. Quando há reunião de equipe ou outras atividades em conjunto, realizam na sede do CAMP. A agenda das atividades e a forma com que vão realizá-las são discutidas em grupo, com a presença do coordenador e, algumas vezes, da coordenação pedagógica. Dessa forma, a distância formal entre esses cargos são diminuídas pelas relações concretas. Além dessas, existe a equipe responsável pela parte administrativa, composta pelo contador, as secretárias, a advogada e a responsável pelos serviços gerais, os quais estão diariamente dentro da ONG.

O último espaço nessa descrição é o “Café com Debates”. Realizado mensalmente, é o lugar no qual questões institucionais são discutidas, reunindo as

³¹ Para os novos projetos “Fundos Solidários” e “Pesca”, contratou-se pessoas diretamente para coordenar. Porém, essas pessoas já possuíam vínculos anteriores com o CAMP. Ressalta-se ainda que em alguns casos, como no projeto Reciclagem, a própria equipe indicou quem seria o coordenador.

equipes, os coordenadores de programas e projetos, os coordenadores gerais, membros do CD, sócios, colaboradores e qualquer pessoa de fora da instituição que queira participar – é um espaço de participação aberta e facultativa. Sua dinâmica é bastante *light*: enquanto as pessoas chegam, os já presentes tocam, cantam e dançam músicas. Antes de começar, todos se apresentam; depois, é a vez do convidado palestrar sobre o tema. Antes de começar o debate, toma-se um café com produtos coloniais oriundos de agroindústrias familiares, canta-se e dança-se novamente. Por fim, debate-se o tema.

Isso tudo ocorre no auditório da ONG. Nesse espaço as cadeiras são organizadas no formato de ferradura, permitindo a todos olharem de frente uns para os outros e no meio coloca-se uma espécie de “altar” com instrumentos musicais, símbolos afro-brasileiros, alimentos e símbolos do CAMP, como camisetas e folhetos. Na frente, do lado aberto da ferradura, fica o palestrante, geralmente ao lado do secretário executivo. O convidado, em geral, é um especialista no tema em questão. Em alguns casos, porém, isso varia, sendo mais de um especialista ou um político famoso – foi o caso do café do dia 26/08/2010, em que o convidado foi Olívio Dutra.

Os temas escolhidos, como explicitado algumas vezes pelo secretário executivo na abertura dos encontros, não são temas do cotidiano das equipes, mas são temas estratégicos para instituição, geralmente discutidos e trabalhados pela coordenação geral e pelo CD: comunicação, estratégia de sustentabilidade, conjuntura política e econômica, construção de indicadores de desempenho. Dessa forma, se caracteriza como um espaço de interlocução entre os “escalões” mais altos da instituição e as equipes, no qual a instituição é pensada, colocada em jogo, discutida e avaliada. Vale ressaltar que a dinâmica dos debates nesse espaço é bastante diferente das discussões da assembleia: os debates são mais calorosos e polêmicos e há uma predominância de fala dos membros das equipes de projetos.

3. INDENTIDADE E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: FINS, MEIOS E ENTORNO

3.1. AGENTES DO ENTORNO E FINANCIAMENTO.

Como a maior parte dos *Centros de Assessoria* que surgiram no Brasil nos anos 80, o CAMP estabeleceu fortes vínculos com agências internacionais de financiamento, historicamente referidas e denominadas pelo termo genérico de *Cooperação Internacional*. Tais vínculos eram concretizados de várias formas: remessas orçamentárias a fundo perdidos; visitas desses financiadores às ONGs para conhecer e fiscalizar o trabalho; entrega de relatórios, apresentação de avaliações e análises de impacto dos trabalhos por parte das ONGs; visitas de seus membros aos países sedes das agências.

Na história do CAMP, como vimos no capítulo anterior, a presença da *cooperação internacional* é significativa em todos os períodos: do início até meados dos anos 90 – *tempo das vacas gorda*; na segunda metade da década de noventa até 2005, quando desenvolvimento regional e o Fundo de Mini Projetos estavam na ordem do dia; e de 2005 até hoje. Com o passar do tempo, mudam as agências que financiam, a forma de financiamento e a própria forma de relação. Talvez, a maior transformação esteja no fato de a *Cooperação Internacional* não ser mais a principal fonte orçamentária da entidade e as destinações dos financiamentos serem bem mais restritas hoje. Atualmente, a verba advinda das três agências financiadoras – *Misereor*, *Christian Aid* e Desenvolvimento e Paz – são destinadas primordialmente ao financiamento de infraestrutura, salários do pessoal administrativo e do secretário executivo e sustenta, em parte, o programa *Arquipélago: Território de Direitos*.

Esse último programa é um bom exemplo das características dessa relação e de suas implicações. Observemos como as estratégias de mobilização de recursos se articulam com uma leitura contextual e com formas de ação da ONG. A idéia que o norteia é trabalhar em prol do *desenvolvimento local* em uma comunidade com

baixíssimos índices sociais, incidindo em diversas dimensões – meio ambiente, regularização fundiária e moradia, condições de trabalho e vida dos pescadores e catadores que habitam a comunidade, juventude, mobilização política e assistência social. Para tanto, o CAMP utiliza duas estratégias: 1) utilizar a verba advinda da *Misereor* para contratar educadores sociais que atuem em diversas frentes – mobilização dos moradores, articulação de redes de políticas públicas, mediação com a prefeitura e outras instâncias de tomada de decisão do poder público; 2) concorrer em editais públicos na busca de projetos relacionados com as temáticas que perpassam o território: educação, assistência social, cultura, juventude e pesca.

Sobre a primeira estratégia: o financiamento advindo da *Misereor* é exclusivo para esse programa, não pode - ou não poderia - cobrir outros custos da instituição. Além de ser direcionado, este recurso não é o suficiente para estruturar um projeto sobre o marco do *desenvolvimento local* como a ONG quer. Assim, é preciso recorrer a outras formas de mobilização de recursos, como, por exemplo, executar políticas do governo federal e municipal, estabelecer parcerias com outras ONGs – Fundação Fé e Alegria e ONG Cidade – e executar projetos sociais de empresas (é o caso do Lente Jovem, financiado pela Petrobrás).

Ainda, chama a atenção o fato de que, ao definir que iria trabalhar com *desenvolvimento local*, a própria ONG foi estratégica nos critérios de seleção da comunidade. Há uma leitura contextual - geralmente apontada na literatura especializada e também presente na interpretação dos agentes do CAMP – da existência de uma tendência à diminuição de recursos da *cooperação internacional*. Um dos argumentos das agências é que o Brasil já é um país democrático e rico, com capacidade para resolver seus problemas por si próprio e, dessa forma, só se justificaria o aporte de recursos nas regiões mais vulneráveis do país: nordeste e norte. Dada essa perspectiva, a proposta do CAMP foi justamente atuar em uma comunidade com baixíssimos índices sociais, como se demonstrasse às agências que no sul do país, região aparentemente desenvolvida, ainda há populações e localidades com gravíssimos problemas a serem enfrentados.

Outro aspecto fundamental para entender o que sustenta a relação entre o CAMP e a *cooperação internacional* são as relações pessoais entre agentes chaves. Mais

especificamente: um dos sócios do CAMP, de grande prestígio na ONG³², que inclusive já ocupou o cargo de secretário executivo, é também uma reconhecida liderança católica progressista que faz a intermediação de relações com a *cooperação internacional* desde a fundação do CAMP. Em uma fala da entrevista da entrevista 2 as questões acima tratadas parecem ficar claras³³:

Da cooperação internacional nós temos a Desenvolvimento e Paz, do Canadá, que agora está sofrendo um ataque muito forte com relação ao Governo, que tem um viés conservador, e por um certo estreitamento da Igreja Católica no Canadá. Essa onda de conservadorismo na Igreja Católica também pega. “Grana para o MST? Vamos colocar mais grana lá no Haiti, que lá estão precisando. É mais fácil, vamos estar fazendo mais ajuda humanitária.” Com a interferência dos bispos, progressivamente, a Desenvolvimento e Paz está diminuindo os recursos no Brasil, nos movimentos sociais. A gente aqui, eu acho que é a bola da vez da Desenvolvimento e Paz. Depois, a Christian Aid, da Inglaterra. A Christian Aid é uma parceira desde a fundação do CAMP. Atualmente, a Mara, que é a representante do Brasil e América do Sul, foi uma pessoa que trabalhou no CEPIS, que substituiu o Domingos na Christian Aid, então a gente tem uma clientela. Relações de clientela. Vocês pensam que isso não existe? Existe também na cooperação internacional. (Mara) é uma parceira, que tem sustentado a presença do CAMP na Christian Aid. A Christian Aid... eu não saberia te dizer precisamente que tipo de conjuntura interna ela está vivendo, ainda não me dediquei a isso, mas, provavelmente, diminuição de recursos. Todas essas. E a Misereor, que financia localmente o trabalho nas ilhas, pelas nossas relações com a Igreja Católica, pela presença do “X”³⁴, que é reconhecido como uma liderança católica que transita no meio dos católicos. Isso nos ajuda a manter essa relação com a Misereor. (ENTREVISTA 2)

Quando olhamos para o financiamento advindo das outras duas agências – Desenvolvimento e Paz e Christian Aid – percebe-se que é basicamente um financiamento institucional, a fundo perdido, permitindo que a ONG cubra gastos com infra-estrutura e salários. A tal tipo de recursos, a ABONG tem chamado de “Projeto Institucional”:

Se denomina projeto – ou de modo mais preciso, financiamento institucional – as modalidades de parceria com um dado sujeito que aporta um montante de recursos para as diversas ações de uma organização, sem especificar qual

³² Uma boa indicação do prestígio desse sócio eu presenciei na Assembléia do dia 27/03/2010, quando o CAMP completava 27 anos. O referido não pode estar presente. Para compensar sua ausência enviou um longo e-mail saudando a todos, falando sobre o CAMP e de sua histórica relação com a ONG. Tal e-mail foi lido durante o almoço que ocorreu após assembléia, nele estavam presentes muitos sócios, membros do CD e funcionários que fizeram um profundo silêncio para escutar a leitura e, ao final, aplaudiram.

³³ Na fala também vem a tona outras interpretações bastante recorrentes sobre as causas de diminuição de recursos aportados pela *cooperação internacional*: guinadas à direita na política de países de primeiro mundo, preferência em alocar recursos em outras regiões do planeta que dão mais visibilidade e disputas políticas internas às congregações religiosas.

³⁴ Ocultamos o verdadeiro nome do agente.

atividade a ser apoiada, guardados os devidos pactos entre as partes sobre os percentuais dos recursos a serem aplicados a cada tipo de gasto. (ABONG, 2010, p.40)

Justamente por ser o contato com a *cooperação internacional* a forma mais tradicional de financiamento do CAMP e por construir relações de longo prazo com as agências, poderíamos pensar que essa aproximação é tranqüila e, no limite, arraigada entre os agentes. Poderíamos dizer: é uma relação tão marcante e sólida que inquestionavelmente conforma a identidade do CAMP enquanto ONG. Contudo, observamos divergências e tensões perpassando as opiniões, as quais permitem relativizar essa afirmação. Encontramos opiniões sobre a *dependência* que esses recursos geram, podendo implicar, inclusive, na questão da “organização tornar-se um fim em si mesmo” (ETZIONI, 1974, p. 21-24).

Pesquisador: Quais são as implicações desse recuo da CI pra ONGs em geral e pro CAMP em específico?

Entrevistado: Liberdade. Vão diminuir o número de ONGs, vão fechar muitas, mas quem sabe nós vamos fazer o auto financiamento. Essa é pra mim a grande questão: o auto financiamento. É uma ilusão achar que alguém vai pagar pra eu fazer as coisas. Eu tenho que pagar pra fazer as coisas. [...] Eu acho que, em longo prazo, vai nos colocar essa questão, como é que nós mobilizamos recursos internos ou então, fechamos. [...] Tem um momento que tu pergunta: mas por que mantém? Em algum momento ela passa a ser muito mais emprego para as pessoas do que voltada para aquilo que é objeto, ou que deveria ser o sujeito da história. (ENTREVISTA 8)

Por outro lado, observa-se que alguns agentes percebem a *cooperação internacional* como uma boa parceira, que possibilita executar o trabalho com relativa estabilidade, tranqüilidade e liberdade, pois se não quiserem ou não concordarem com o trabalho, não há contratos que façam com que a relação tenha que continuar.

Pesquisador: Sobre a relação das ONGs com a cooperação internacional. Como que tu percebes que é e deveria ser essa relação?

Entrevistada: [...] Por um longo tempo, a grande maioria dos recursos vinha da cooperação internacional. Inclusive, é o caso do CAMP que só há um tempo atrás começou a acessar recursos públicos. Antes, a grande maioria era de recursos da cooperação internacional. Eu não sei, mas o CAMP e o MST sempre tiveram uma relação muito boa com a cooperação internacional, ao contrário de outras ONGs que eu percebi que tinham uma relação de mendicância e meio que de dependência. [...] Chegavam e gente apresentava a prestação de contas – “gastamos isso, isso e isso” [...] sempre teve uma relação muito respeitosa e não de mendicância. [...] Não era uma relação de dependência – eu não sentia isso (ENTREVISTA 9)

Isso também fica claro na seguinte fala, quando outro entrevistado se refere ao término da relação do CAMP com uma agência, o que ocorreu em 2004:

Pesquisador: Essa relação com a cooperação internacional envolvia algum tipo de tensão ou era uma relação tranquila?

Entrevistado: Na realidade, a gente nunca teve relações tensas com a cooperação internacional, exceto com a ICCO que teve uma reconfiguração dela nos anos 90, a ponto de ela passar a apoiar, por exemplo, a ICCO, atualmente, apóia pequenos empresários, iniciativas na área do comércio justo, experiências de economia solidária bem sucedida. Coisas que ainda estão no estado embrionário, não interessa. Com a ICCO teve um – eu não participei, pois na época não estava no CAMP – debate forte de dizer “olha, se a tendência da ICCO for justamente essa, o CAMP não trabalha nessa linha e o CAMP não vai mudar sua forma de trabalhar em função do recurso, não vai fazer uma mudança institucional apenas para manter a ICCO como financiadora”. (ENTREVISTA 2)

Em outro trecho da mesma entrevista:

Entrevistado - A relação mais tranquila continua sendo com a cooperação internacional. Porque com relação à cooperação internacional - na boa - a gente só recebe o aviso de que “vocês saíram de cena”. E cobranças que a gente já assumiu internamente de prestação de contas, de relatórios mais qualificados. Então, isso não tem tido muito problema. (ENTREVISTA 2)

Essas divergências em relação às conseqüências do financiamento da *cooperação internacional* e do contexto pelo qual passam essas agências atingem a definição de estratégias de aproximação ou distanciamento dessa fonte de recursos³⁵. De certa forma, recursos advindos do Estado têm “substituído” essas agências enquanto principal fonte de financiamento, e isso acarreta em disputas: alguns defendem que está na hora de largar a cooperação internacional de mão, outros acreditam que tal parceria é estratégica.

Na manhã do dia 11 de dezembro de 2010, acompanhamos a Assembléia Geral de Sócios que tinha por objetivo discutir e aprovar as diretrizes elaboradas pelo CD para o planejamento de 2011. Durante quase toda a manhã, houve uma intensa discussão de *análise de conjuntura*. Um dos pontos mais polêmicos do debate foi sobre a relação entre sociedade civil e Estado nos últimos anos. Uns argumentavam que tem se construído nos últimos anos uma nova e inédita forma de relação entre Estado e sociedade civil, outros defendiam que, na verdade, havia cooptação e perda de

³⁵ Como o CAMP ainda mantém e intensifica a relação com tais agências, parece que é mais forte a percepção dos benefícios que essa relação traz consigo. Além disso, acompanhamos alguns debates em que, ao ser tocado na questão do recuo de financiamento internacional, algumas pessoas defenderam que é possível manter a relação tanto enquanto aliança política, quanto através de financiamento com outros objetivos, como organizar fóruns e seminários internacionais reunindo atores da sociedade civil.

combatividade; ainda, havia aqueles que defendiam que é possível participar, mas para tanto deve haver pressão.

Após o debate, foi entregue aos presentes um documento (“Diretrizes para o planejamento do CAMP 2011”) no qual constava uma *análise de conjuntura, as diretrizes para o planejamento e o cronograma do planejamento*³⁶. Sobre a cooperação internacional e o Estado constava a seguinte leitura do contexto por que passa a *cooperação internacional* e o Estado:

- a) Ampliação dos investimentos públicos (federal, estadual e municipal) no fortalecimento de políticas públicas e programas sociais em áreas que possuem interface direta com o CAMP (moradia, educação, reciclagem, atendimento à criança e adolescente). Esse cenário exigirá perspicácia, celeridade, cálculo estratégico, articulação política e seletividade na captação de recursos.
- b) Essa onda (ampliação de recursos públicos) não garantirá a sustentabilidade financeira das ONGs no Brasil de forma permanente. Portanto, é importante investir em um marco legal que financie a existência das ONGs, que reconheça sua autonomia e o seu papel no aperfeiçoamento da democracia no Brasil. Em que pese esse necessário investimento, temos que considerar que as possibilidades do Brasil definir um marco regulatório com regras de acesso e recursos voltados para especificidades das ONGs é bastante difícil, principalmente, no curto e médio prazo.
- c) Existe possibilidade real de retirada do apoio financeiro da cooperação internacional nos próximos cinco anos. Isso exigirá um novo redimensionamento da estratégia de relacionamento do CAMP com a cooperação internacional.

Uma vez distribuído aos participantes, a assembléia foi dividida em quatro grupos para discuti-lo. Duas pessoas³⁷ que se encontravam no grupo em que participamos defenderam que havia uma contradição no documento: *se há uma tendência de diminuir e até mesmo de acabar os recursos da cooperação internacional no Brasil, não há*

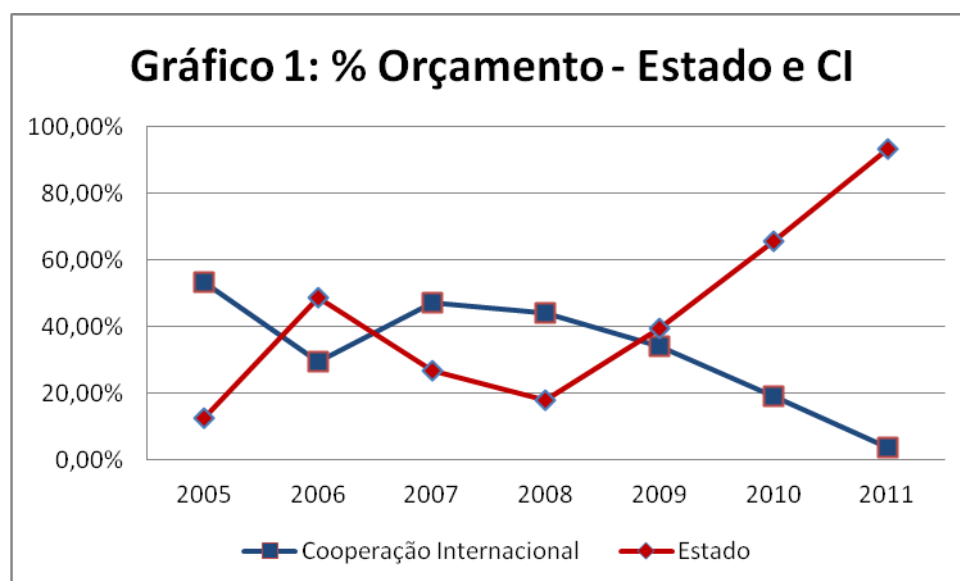
³⁶ De certa maneira, esse documento expressava a leitura oficial que a instituição fazia do contexto. Ao fim da assembléia, foi aprovado praticamente na íntegra, sofrendo apenas algumas alterações pontuais de redação.

³⁷ Uma delas é Socióloga e atua no projeto Recicla, vinculado ao Programa de Gestão Social; a outra é um *sócio histórico* que já foi inclusive coordenador do CAMP e, atualmente, trabalha na gestão petista do município de São Leopoldo.

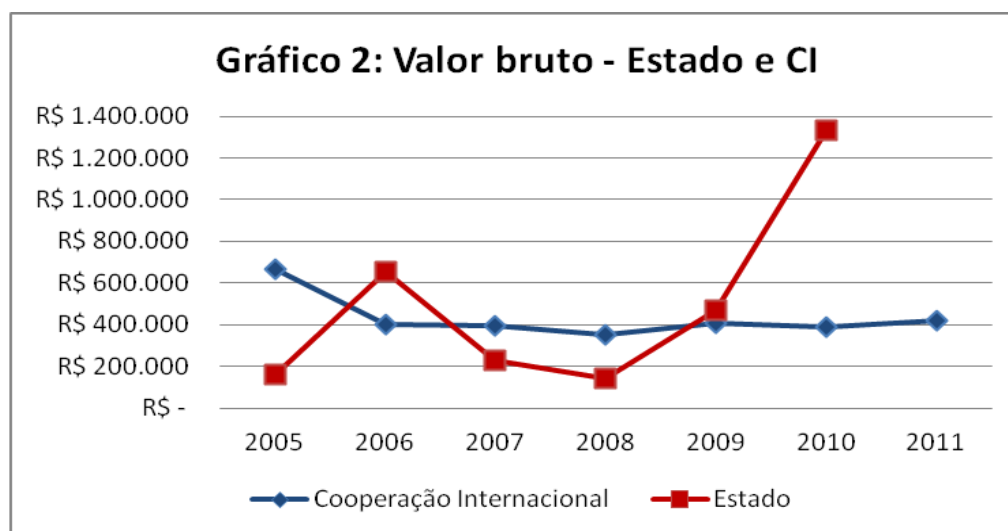
sentido em manter a relação. Por fim uma delas afirmou que “*devemos pensar nos governos locais como os grandes parceiros*”. Quando novamente se reuniu a assembléia, foram apresentadas as conclusões de cada grupo. Reproduzimos abaixo um trecho do diário de campo:

Após aproximadamente 30 minutos, voltamos para o auditório, lugar em que se realizava a assembléia, e cada grupo apresentou o que discutiu. Chamou a atenção que um grupo defendeu que a única fonte de recursos deveria ser as parcerias com Estado, enquanto o grupo 4 defendeu que era realmente necessário reforçar a relação com a C.I (nesse grupo estava a representante da Cristian Aid). O grupo 2 defendeu alguns pontos importantes: “buscar aportes e consolidar as fontes de recursos públicos” e de fazer a Escola de Cidadania uma política pública injetada por recursos públicos, pois trabalharia voltada para a democracia. Outro ponto foi o de colocar como diretriz a qualificação da equipe no sentido de todos terem o “estilo CAMP de trabalhar” perante a diversidade de pessoas que lá atuam. Ainda, afirmaram que em relação com o Estado, “o CAMP tem condições não só de executar, mas de conceber e formular políticas”. (DIÁRIO DE CAMPO, 11/12/2010)

Basicamente, tal debate expressou o momento que vive o CAMP: uma transição de uma etapa da vida institucional em que predominantemente era financiado pela *cooperação internacional*, para outra em que o Estado se torna o principal financiador, sendo que isso implica uma nova realidade para a atuação da ONG, na qual ela ainda procura encontrar seu foco. Daí, por exemplo, surge a tensão: ser somente um executor de políticas públicas ou ser um formulador? Abaixo reproduzimos os gráfico que expressam essa mudança em termos orçamentários:



Ao observarmos no gráfico 1 a evolução dos percentuais orçamentários que representam essas duas fontes de financiamento, veremos claramente uma tendência, a partir de 2007, de diminuição da parte ocupada pela cooperação internacional, e aumento dos recursos estatais³⁸.



Se olharmos para o gráfico 2³⁹, feito a partir do valor real advindo das duas fontes, o que encontramos é estabilidade, desde 2006, nas verbas advindas da cooperação internacional⁴⁰ e ampliação, desde 2008, dos recursos estatais. Dessa breve análise, o que podemos concluir é que o CAMP tem **ampliado** seu orçamento utilizando de uma estratégia de aproximação do Estado. Mas, permanecem as questões: que tipo de relação tem se estabelecido com o Estado? Como os atores interpretam e disputam-nas? Quais as implicações para a dinâmica do funcionamento da organização? Para respondê-las, analisemos alguns desses vínculos.

O maior responsável pela ampliação da participação de recursos estatais nos últimos tempos foi o estabelecimento de convênio, em 2009, com a prefeitura de São

³⁸ Para construir os dados referentes ao financiamento estatal, agregamos as entradas orçamentárias advindas de governos municipais, estaduais e do governo federal. A tendência apresentada só não é vista no ano de 2008, quando caem os percentuais de ambas as variáveis, em função de aumento nos recursos computados nas peças orçamentárias como advindos de Entidades Nacionais e Fontes Diversas. Os valores para 2011 foram calculados somando os que já estavam acertados na elaboração da previsão orçamentária com os editais que o CAMP ganhou posteriormente.

³⁹ Para facilitar a visualização da tendência, excluimos do gráfico o valor referente a 2011 da variável “Estado”. Esse valor é de 10.356.444.

⁴⁰ O valor mínimo recebido dessa fonte, entre 2006 e 2011, foi de R\$ 350.716, em 2008, e R\$ 419.360 em 2011. A média aritmética dessa série é de R\$ 392.951 e o desvio padrão é aproximadamente R\$ 23.00, ou seja, pelo cálculo confirma-se a tendência de estabilidade do dado, pois o desvio é baixo se comparado com a média de realização orçamentária entre 2005-2010 de R\$ 1.240.297 anuais (excluimos 2011 do cálculo, pois o valor é discrepante).

Leopoldo – município da região metropolitana de Porto Alegre – para executar ações sociais nas obras do PAC Moradia⁴¹. Nessa política, cada obra de remanejamento de populações para as novas moradias deve ser acompanhada de trabalho técnico e social e, para isso, abre-se um edital em que empresas e entidades da sociedade civil concorrem. Após selecionada a entidade, essa passa a receber a verba do contrato, que vem através da Caixa Econômica Federal, tendo como contrapartida a apresentação de detalhados relatórios à Prefeitura, que devem ser aprovados pelos responsáveis técnicos. Esses relatórios são apresentados ao final do mês de trabalho e, a partir de então, a Prefeitura tem 45 dias para liberar a verba no banco⁴².

Dentro do CAMP, esse projeto se vincula ao programa Gestão de Ações Sociais e a idéia seria poder executar uma política piloto, em uma área na qual a ONG tem tradição (moradia), para, a partir da *sistematização da experiência*, construir modelos de execução de política pública. Além disso, o fato da prefeitura do município ser do mesmo *campo político* permitiria maior liberdade de atuação, construção metodológica e mobilização junto com a própria população. Porém, a relação é perpassada por conflitos e problemas de repasses de verba.

O convênio prevê que o CAMP contrate todos os *educadores populares* – aproximadamente 10 em cada projeto, de diversas áreas como serviço social, biologia e psicologia – e se responsabilize pelos salários e custos trabalhistas. O problema é que ocorrem atrasos recorrentes no repasse das verbas, que são destinadas, basicamente, para pagar salários. Isso levou algumas equipes a paralisarem seus trabalhos, durante algumas semanas de 2011. Além disso, implicou em alguns processos trabalhistas que acarretaram em custos extras para o orçamento da entidade. Outra dificuldade que se encontra é a baixa remuneração, pois o convênio prevê apenas o salário bruto, que, quando descontado os encargos trabalhistas, torna pequeno o valor líquido. A consequência disso é o pouco tempo de permanência dos educadores populares⁴³.

⁴¹ Em 2009, o CAMP assumiu esse projeto em apenas uma comunidade. Em 2010, venceu o edital para gerir mais três projetos no ano de 2011. Com isso o total previsto no orçamento da ONG é de aproximadamente R\$ 1.350.000.

⁴² O contrato desse programa pode ser encontrado no site do CAMP, na seção “Transparência”.

⁴³ Outro problema que os atrasos acarretam é que, em função das verbas advindas desse projeto entrarem no caixa único da ONG, quando há atrasos, se possível, utiliza-se as verbas de outros projetos para pagar os salários. Se o atraso persiste, outros projetos ficam temporariamente inviabilizados em função desse manejo orçamentário.

Mais um ponto de tensão é a posição de “mediação” que a ONG ocupa. Seguidamente, ouvimos os *educadores* dizerem que são vistos pela comunidade como representantes da Prefeitura e pela Prefeitura como defensores da comunidade. Essa posição intermediária traz consigo questões políticas: o CAMP, pela sua tradição e postura política, acredita que não basta um trabalho de assistência social, mas que é preciso mobilizar a população. A tensão é que a comunidade faz muitas reivindicações que nem sempre a Prefeitura pode atender, colocando a administração pública “sobre uma navalha” – lembramos que o projeto atinge em torno de 5.000 famílias em um município de aproximadamente 138.000 eleitores⁴⁴. Disso advém uma postura cobrada da ONG pelos contratantes: querem que somente prestem o serviço, de maneira técnica. Como a aprovação dos relatórios para acessar as verbas passam pelas mãos dos funcionários públicos e como esses relatórios são extremamente detalhistas, torna-se fácil não aprová-los como forma de barganhar a sua exigência de “somente prestar serviços”.

Se há a vantagem de trazer uma quantia significativa de financiamento, tal projeto carrega consigo os riscos de uma grande quantidade de processos trabalhistas. Tal risco é ampliado pelas tensões políticas que perpassam a execução da política pública.

Também em 2008, outra relação foi estabelecida com o poder municipal, mas dessa vez com Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Na medida em que se instauraram os trabalhos no bairro Arquipélago, os agentes do CAMP perceberam que havia uma necessidade latente de ações voltadas para a criança e o adolescente. Porém, não era um tema com o qual a ONG tinha experiência. No mesmo período, surgiu a oportunidade de concorrer no edital do Programa Ação Rua, da Fundação de Assistência Social e Cidadania de Porto Alegre – órgão vinculado à Prefeitura. Como o CAMP não possuía tradição com o tema, não estava cadastrado no Conselho Estadual da Criança e do Adolescente, pré-requisito para concorrer ao edital. Assim, recorreu-se a uma parceria com outra ONG, a Fundação Fé e Alegria. Essa ganhou o edital e a possibilidade de compor uma equipe do programa, a qual foi selecionada pelas duas entidades.

⁴⁴Fonte

https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/home/show_page.asp?id_CONTEUDO=1372&codID_CAT=21&id_SERVICO=&categoria=%3Cb%3ECidade%3C/b%3E acessado em 15/08/2011, às 19:40

Os recursos financeiros advindos do programa não passavam pelo CAMP, eram geridos pela Fundação Fé e Alegria, mas a equipe era alocada no CAMP.⁴⁵ Dessa forma, a entidade recrutava recursos humanos que trabalhavam sob suas diretrizes, ajudavam a articular as ações da ONG no *território*, contribuía para os debates e para a dinâmica interna da organização. No início de 2011, a parceria se desfez e a equipe passou a atuar na Fundação Fé e Alegria. Portanto, nesse projeto, o que caracteriza a relação com o Estado não é a busca por verbas, mas a possibilidade de ter recursos humanos atuando de acordo com a visão e metodologia do CAMP, fortalecendo um programa mais amplo que vinha sendo executado.

Quando olhamos para o Governo Federal⁴⁶, veremos que as relações se intensificaram a partir de 2011, em função de o CAMP ganhar a concorrência em editais, em 2010. Foram três os projetos que começaram em 2011: RECID, Fundos Solidários e Pesca no Delta do Jacuí. Os dois primeiros se inserem dentro de temas com tradição na entidade: articulação de movimentos sociais e empreendimentos de economia solidária. O último acaba por ser uma continuidade do projeto Grumatã, de preservação e educação ambiental desenvolvido junto com os pescadores das ilhas do Guaíba em parceria com a Universidade do Vale dos Sinos, em 2009, porém se tornou mais abrangente com uma proposta diferenciada. Para o projeto da Pesca, é válida a lógica de atuação e de estratégia de mobilização de recursos adotada no programa *Arquipélago: Território de direitos*, explicitada no início desse capítulo. Outro ponto importante, é que os recursos para esses projetos possuem contas próprias, não entrando no caixa único da entidade.

A RECID possui vínculos com o CAMP desde 2008, quando a ONG abrigava-a. O objetivo dessa rede é articular movimentos sociais em todo o país, permitindo que militantes *liberados* façam *trabalho de base*, através da execução de oficinas seminários e articulação em comunidades, visando fortalecer os movimentos. O financiamento do Gabinete Presidencial. Essa verba é alocada na Secretaria de Direitos Humanos que, por sua vez, convenia e repassa para uma entidade âncora. À essa entidade cabe gerenciar os

⁴⁵ Em função da equipe ter por local de trabalho o CAMP, a Fundação Fé e Alegria repassava pequenas verbas de custeio. Sua parceria era bastante reconhecida, sendo que ambas as instituições participavam de reuniões e fóruns com outras entidades que também possuíam equipe e com a FASC.

⁴⁶ Apesar das verbas do PAC Moradia advirem do Governo Federal, o proponente do projeto e quem contrata o CAMP é a Prefeitura de São Leopoldo, portanto a consideramos uma relação com o Governo Municipal. Na própria prestação de contas da entidade, as verbas são incluídas na conta “Governo Municipal”.

recursos financeiros e humanos e contratar outras organizações, em todos os estados do Brasil, que irão ser referências, abrigando e dando suporte para a rede. Porém, a rede procura manter o máximo de autonomia perante as ONGs e fundações que a gerenciam.

Até o ano de 2011, o CAMP apenas abrigava a RECID. A partir desse ano, tornou-se entidade âncora. As implicações disso não são poucas: antes, alocar a rede significava a circulação e a utilização da infra-estrutura do CAMP para um pouco mais de seis pessoas; agora, o CAMP se torna responsável por gerir uma verba de aproximadamente R\$ 8.245.000 anuais, envolvendo em torno de 200 agentes em todo o país e toda a pressão política que acompanha uma rede que articula os mais diversos movimentos sociais. Para quem circulou cotidianamente na instituição entre abril e junho de 2011, foi perceptível o impacto: boa parte da entidade – setor administrativo, jurídico, secretárias e o secretário executivo – tiveram que se ocupar de atividades burocráticas para abertura de editais e contratação de outras entidades, dos *liberados*, da infra-estrutura, da logística, entre outros aspectos.

Apesar de tamanho gasto de energias, tal projeto não apresenta grandes riscos à instituição, pois possui seu próprio caixa. Dessa forma, caso acabe ou ocorram atrasos, o único atingido é o próprio projeto. Seus benefícios materiais são poucos⁴⁷, mas em termos políticos coloca o CAMP em uma posição de muita visibilidade e traz consigo a possibilidade de continuar mantendo as relações históricas que construiu com movimentos sociais de esquerda no país. Se lembrarmos da análise do segundo capítulo, notaremos que, em um primeiro momento, o CAMP assessorava e mobilizava; depois, financiava; na segunda metade da década de 90, surge a idéia da *articulação propositiva*; agora, o CAMP se relaciona com os movimentos gerenciando recursos destinados a esses pelo Governo Federal.

O projeto da Pesca no Delta do Jacuí possui uma verba de R\$ 254.000 e, assim como a RECID, um caixa próprio. Trabalha articulado dentro do programa *Arquipélago: território de direitos*, mas sua zona de atuação vai além do bairro, abarcando todo o Delta do Rio Jacuí. O principal espaço em que incide é o Fórum de Gestão Compartilhada do Delta.

⁴⁷ Pouco do total destinado ao projeto pode ser utilizado pela ONG para si própria, porém há ganhos indiretos. Por exemplo, em maio desse ano, a agência de *cooperação internacional* Desenvolvimento e Paz doou uma sobra de caixa de US\$ 40.000 para o CAMP montar um escritório para a RECID. Essa infra-estrutura adquirida é vinculada ao patrimônio da organização.

O objetivo principal é produzir uma normatização de utilização das águas do Delta do Jacuí, articulando a população local, pescadores, entidades de pesquisa e órgãos governamentais. Logo, além da estratégia já explicitada sobre a implementação de políticas públicas no programa referido, é exemplar de outra forma de atuação que o CAMP vem tentando desenvolver: criar modelos de políticas públicas para serem replicados em outras experiências.

A mesma lógica rege o Projeto Fundos Solidários⁴⁸. Vinculado à Secretaria de Economia Solidária do Ministério do Trabalho, objetiva apresentar uma proposta de política pública de financiamento de empreendimentos solidários ao Governo Federal. A partir de uma crítica advinda do movimento de economia solidária às duas principais formas de financiamento⁴⁹ dessa *nova economia*, buscou-se constituir uma alternativa. Essa alternativa resultou nos *fundos solidários*, que consistem em, a partir de um capital inicial doado por agentes ou instituições, criar um fundo que financie empreendimentos solidários com a única condição de apenas ser repostado o empréstimo, sem juros, a fim de que o fundo se mantenha e possa financiar outras iniciativas.

O projeto que o CAMP vem executando junto com outras entidades da região sul do país⁵⁰ tem por objeto esses fundos. A partir da realização de seminários, pesquisa, sistematização de experiências e análises de impacto, a idéia é oferecer um modelo de política pública que permita ao governo trabalhar junto aos Fundos Solidários, respeitando as demandas do movimento.

No dia 06/08/2011, acompanhamos um debate no CAMP sobre conjuntura política e econômica que tinha por objetivo dar as primeiras orientações para a formulação do novo plano trienal. A discussão foi parar na questão do papel do Estado e das políticas públicas no atual projeto de desenvolvimento e isso incidia diretamente no trabalho que o CAMP. Nesse debate, duas colocações merecem destaque: a primeira vinha de um coordenador de projeto, que afirmava: “o CAMP precisa discutir que tipo de atuação quer ter: se somente vai executar políticas ou vai ser um proponente, vai

⁴⁸ A verba destinada a esse projeto é de R\$ 500.000.

⁴⁹ A saber, o microcrédito que, por cobrar juros, o movimento considera como algo não constitutivo de sua proposta, e os financiamentos a fundo perdido, que o movimento considera que pode gerar dependência e acomodação.

⁵⁰ AVESOL, Cáritas, IECLB e MST. A gestão do projeto é compartilhada entre essas entidades, realizando-se no *Conselho de Gestão*.

conceber políticas”; a segunda, de um membro do CD (Entrevistado 10), salientava que “a atual lógica de financiamento estatal é perversa”.

Basicamente, essas falas se referiam ao sentido das relações que a ONG vem estabelecendo com o Estado, os riscos e os dilemas que os agentes percebem nessas relações: ser apenas um prestador de serviços, sem voz, que somente recebe financiamentos para executar algo ou atuar politicamente, com posicionamento, com um trabalho conceitual? Tais preocupações não surgem à toa. A busca por recursos estatais está bastante relacionada com a diminuição do financiamento internacional e há bons indícios para crer que as verbas de políticas públicas dão a ONG menor margem de manobra para a atuação da instituição.

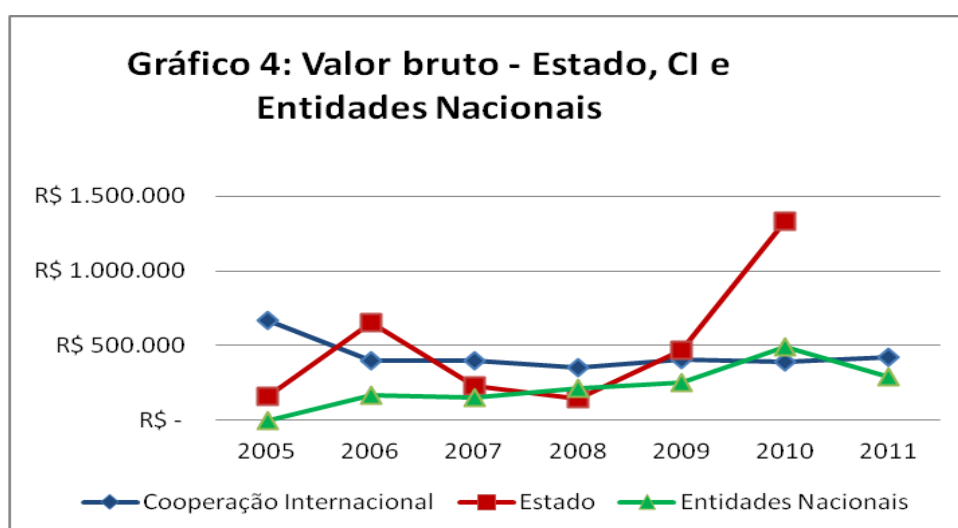
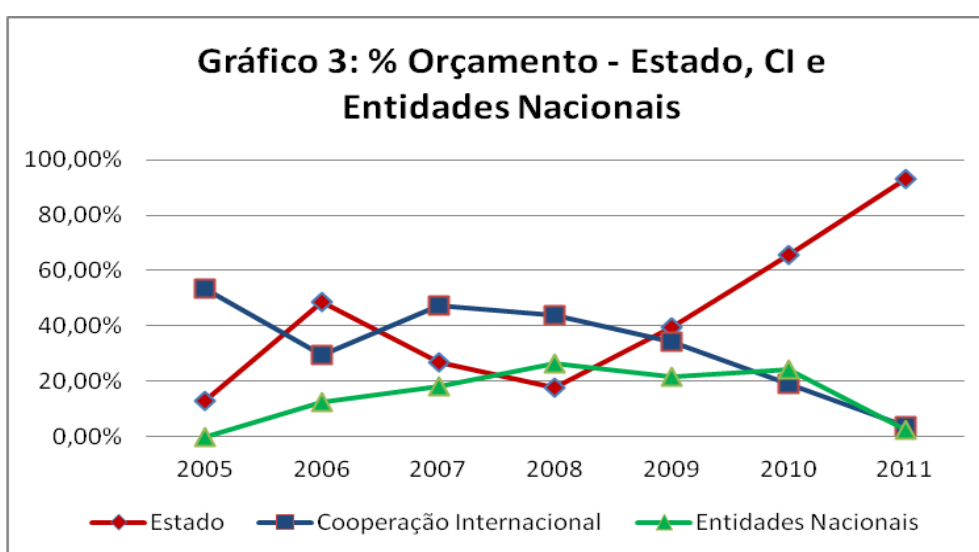
Um primeiro indício advém do fato de esses projetos possuírem contas próprias, com rígido controle orçamentário e com pequeno ou nenhum percentual destinado para o financiamento institucional. Mesmo naquelas verbas que entram no caixa comum da ONG, como por exemplo, a do PAC Habitacional, quando muito, cobrem os salários dos técnicos. Ainda, há sempre a instabilidade que os marca. No caso de reviravoltas políticas ou de uma mudança de governo, principalmente se mudar o perfil ideológico, estão sujeitos a acabarem.

Também, salienta-se uma diferença: para conseguir verbas da *cooperação internacional* era procedimento normal formular um projeto, apresentá-lo a diversas agências e, aquela que tivesse interesse, financiava. Nos editais de políticas públicas, o projeto já está concebido previamente: o Estado oferece e quem quiser concorre. Como explica um entrevistado ao falar sobre o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (SICONV), isso é perceptível no próprio peso que possui as diferentes partes de um projeto:

Pesquisador: O que é o SICONV?

Entrevistado: Todo projeto federal precisa ser cadastrado nesse sistema. Como ele ainda está numa fase de testes, não está consolidado, é uma complicação enorme. E, por outro lado, as ONGs não têm a cultura de como operar nesse sistema. Isso influencia. A advogada, que é esperta no SICONV, diz o seguinte: todo aquele formato de projeto, que começa com a justificativa bem argumentada, que perde dias definindo objetivos geral e específico, nada isso conta. Porque chega lá nas tabelas de meta, etapa, valor, que cruza com isso, com aquilo, é o que conta. [...] Muda a forma de elaboração do projeto. A gente precisa se preocupar mais com a coerência quantitativa do que com a justificativa qualitativa do projeto. (ENTREVISTA 2)

Por último, analisemos um terceiro tipo de relação que o CAMP vem estabelecendo nos últimos anos para mobilizar recursos. Referimo-nos a vínculos estabelecidos com setores empresariais que investem em projetos sociais sob a égide da *responsabilidade social empresarial* ou *filantropia empresarial*. De certa forma, essa relação também é marcada pelo Estado, pois primeiramente se deu via o Programa Rede de Parceria Social (RPS) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, possibilitando o abate no imposto de renda do montante destinado aos projetos sociais pelas empresas. Vejamos a evolução orçamentária dessa fonte:



Basicamente, esse vínculo se constituiu pela prestação de serviços técnicos na área da Reciclagem, monitorando o trabalho realizado em galpões de reciclagem financiados pela Vonpar e pela Braskem. Já não relacionado à RPS, o CAMP também

recebeu recursos da Petrobrás⁵¹ para executar o projeto Lente Jovem no programa *Arquipélago: Território de Direitos*.

Se comparado com as políticas estatais executadas pelo CAMP, esses projetos são bem menores e de natureza menos complexa. Porém, isso não implica que essa relação seja simples, muito pelo contrário, internamente o que encontramos são opiniões bastante diversas. Na visão de alguns, há um setor do empresariado que vem tomando posturas progressistas e democráticas e com esses setores existe uma possibilidade de *diálogo*. Mas, é recorrente, também, essa posição vir acompanhada de uma preocupação com a utilização desses projetos apenas com o intuito de promover o marketing empresarial:

Assim como tu tens ONGs boas, comprometidas em nome da causa e ONGs que falam em nome da causa, mas não estão comprometidas, [...] tu tens fundações empresariais que estão preocupados com a causa realmente pensando em dar um destino social, [...]e tem aquele que utiliza como marketing, que não está nem dando bola para situação, não está preocupado realmente. [...] Eu acho que hoje tem, no mundo empresarial, sujeitos que estão preocupados em viver em um país mais justo e com esses tu tens diálogo. (ENTREVISTA 12)

Outra questão que surge, ocorre em uma dimensão ideológica e simbólica, configurada por diferenças em termos de linguagem e objetivos que orientam as ações das ONGs e das entidades empresariais:

Então, tem o problema de, política e ideologicamente, como tu te posicionas perante essa questão. Tem uma dificuldade de cultura e de linguagem. O setor empresarial, os empresários e quem está nos institutos e fundações tem a cultura, a linguagem, o tipo de questão, o tipo de conceitos, é muito diferente do que é no campo social da sociedade civil. Tem um problema de diálogo, de desconhecimento mútuo, tem uma dificuldade de aproximação, de diálogo, de conhecimento, de estabelecer algumas bases para poder ter alguma conversa. Por exemplo, o CAMP vai se aproximar da Vonpar e uma das coisas que pesou, duas: a Vonpar estava com uma proposta de trabalho sério em um campo que era campo de trabalho do CAMP, a reciclagem, isso obviamente pesa – não era algo totalmente diferente e novo para o CAMP. Veio solicitar que o CAMP prestasse – um contrato de prestação de serviços, então, não é uma coisa de parceria – contratou, prestou o serviço e deu – garante mais autonomia, digamos. (ENTREVISTA 10)

⁵¹ Essa verba, no orçamento da entidade, é considerada como advinda do Estado, em função do caráter majoritariamente público da empresa. Porém, aqui analisamos separadamente, pois esse tipo de financiamento se inscreve na mesma idéia de que empresas também devem investir em projetos sociais.

Um aspecto central para amenizar essa distância de linguagem e possibilitar o estabelecimento do vínculo, foi a existência de relações pessoais entre alguns sócios do CAMP e o Secretário Executivo do Instituto Vonpar.

A relação com a Vonpar tem sido boa [...] no caso do CAMP, é bom que se diga que... é uma relação com a Vonpar, institucional, mas passa pela relação que a gente tem com o X (secretário executivo do Instituto Vonpar). Se fosse outra pessoa, é provável que seria mais complicado. [...] com a Braskem o diálogo é frio, é distante, às vezes até desagradável. O X é que amortece a coisa e ali a gente acaba... então, é um pouco isso, se não tem ingerência... é o contrário, eu, por exemplo, tenho muita identidade com as coisas que o X pensa... então, chamei o X para discutir algumas coisas no CAMP. [...] pela tradição do CAMP é muito difícil você apoiar, você ter um aporte de recursos e entrar numa discussão que debata um pouco qual é o objetivo, qual que é... participar de cerimoniais, essas coisas... isso seria muito complicado, pela cultura. O que é fácil para outras instituições do terceiro setor, as ONGs, que traz o financiador pra... e comemora e tal, faz as honras da casa. E isso é visto como um sinal de prosperidade. Para nós é visto como sinal de desafio, de complicação. (ENTREVISTA 2)

Combina-se a isso o fato de o CAMP não possuir uma política definida e clara de aproximação do setor empresarial, o que fica expresso na fala de um entrevistado (entrevista 10), quando o indagamos se tal aproximação gerou alguma tensão:

Muito abertas, não. Alguma, em assembléia, preocupação e tal... Esse pessoal (que defendiam posicionamentos de esquerda mais radical) que já tinha se afastado e não vinha participando certamente deve estar subindo pelas paredes, mas nunca teve sinal concreto disso... que a gente estaria cometendo um pecado. [...] Não foi assim, “tranquilíssimo”, mas não diria que foi tenso, conflituoso. Até, eu esperaria que tivesse sido mais se a gente tivesse feito um debate, que a coisa fosse mais aprofundada. [...] O CAMP foi procurado, foi uma pessoa com a qual a gente tinha vínculo pessoais e históricos, que era conhecida, um trabalho na mesma área do CAMP. Então, foi muito fortuito, muito contingente, não foi que nós tivemos uma política, discutimos, decidimos que esse era um campo que deveríamos explorar e tomamos a iniciativa. [...] Não há uma intencionalidade constituída a partir de uma política. O que preocupa é que, se daqui a dois ou três anos termina a relação com a Vonpar e com a Braskem, e agora, o CAMP vai fazer o que? Ele acredita nisso? Tem estratégias para ver algum campo? Ter algum parceiro? Contatar algum setor de uma empresa, propor algum trabalho? Ou vai ficar esperando que outra coisa caia no colo? A gente não constituiu condições institucionais para ter uma política de relação com o setor empresarial. A gente tem uma relação com a Vonpar e com a Braskem, é isso que a gente tem. (ENTREVISTA 10)

Dessa forma, se há um recuo no financiamento advindo da *cooperação internacional*, e se isso vem sendo coberto por financiamentos estatais e empresariais, parece que esse último é o elo mais fraco. O Estado é percebido e discutido como a principal alternativa, mas em relação ao setor empresarial o debate é menos intenso e,

quanto mais aberto, mais tensões surgem – o que não é a toa, tendo em vista que historicamente o CAMP se constituiu trabalhando junto a movimentos sociais, setores da esquerda e, até 2005, defendia abertamente a busca por uma sociedade socialista. Portanto, esse tipo de relação coloca em jogo uma nova realidade e também a necessidade de se buscar novos parâmetros para se pensar a atuação política que respondam questões como, por exemplo: qual o papel do empresariado em uma estratégia de desenvolvimento e de democratização da sociedade? Questões que antes nem eram colocadas e que, por não possuírem respostas claras, faz com que a relação seja precária, não avançando muito além de uma prestação de serviços mediada por relações pessoais.

3.2. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO: OS FINS E OS MEIOS EM JOGO

Sidney Tarrow nos relata que, na medida em que ocorre a formação dos estados nacionais, os processos de ação coletiva deixam de acontecer exclusivamente em um âmbito local passam a um âmbito nacional; dessa forma, tornam-se necessários novos meios para que as reivindicações e as agendas políticas atinjam grandes populações, em diversas localidades. Junto ao processo de formação dos estados nações europeus, ocorre a difusão da imprensa e a criação de jornais de ampla circulação que, ainda no século XVIII, passam a ser utilizados – junto com a edição de panfletos e boletins – por associações civis para conseguir adeptos e reforçar a legitimidade de seus interesses (TARROW, 2009, p.66-78). Dessa forma, historicamente o associativismo se combina com a difusão da imprensa, tornando a comunicação um recurso essencial para movimentos sociais e organizações associativas.

Tal aspecto da relação entre ação coletiva e comunicação é reforçado nos anos 60, quando a mídia de massa torna-se um recurso externo e disponível ao acesso dos movimentos, possibilitando atingir e mobilizar uma ampla gama de pessoas, sem arcar com os custos de manter um sistema comunicacional interno. Para tanto, os movimentos do período desenvolveram toda uma maneira criativa de fazer protestos e demonstrações públicas altamente performáticas, que, no mínimo, eram curiosas aos olhares externos e faziam-se notícia, sendo transmitidas para milhares de pessoas pelas reportagens televisivas (TARROW, 2009, p.168).

Contudo, comunicação não se restringe a ser um recurso externo, sendo bastante recorrente que organizações associativas e movimentos sociais tenham seus próprios meios de comunicação. Para exemplificarmos isso, basta pensarmos em associações de moradores de bairro ou sindicatos que fazem seus próprios jornais, boletins, panfletos ou mesmo revistas que possibilitam interlocuções com seus públicos. A partir dos anos 90, a internet se torna um recurso fundamental de comunicação e articulação, possibilitando a formação de redes e a defesa de interesses a um nível global (RIBEIRO, 2000), sendo que a utilização desse meio foi quase que condição de sobrevivência de alguns movimentos, algo que ficou bastante explícito no caso do Exército Zapatista de Libertación Nacional, no México (CASTELLS, 2008). Mais

recentemente, a utilização de redes sociais, blogs e micro-blogs tem sido das mais inovadoras formas de comunicação, articulação e mobilização de movimentos, protestos e reivindicações. Dessa forma, os agentes que conformam uma ação coletiva têm que acessar esses recursos comunicacionais, geri-los e utilizá-los de forma estratégica, o que exige tanto capacidade técnica, quanto a obtenção de uma estrutura que permita isso.

Se lembrarmos da história do CAMP, esboçada no segundo capítulo, veremos que essa instituição carrega uma peculiaridade que desafia as teorias acima descritas. Quando foi fundada, como um *centro de assessoria*, não estava nos horizontes daqueles que a fundaram buscar apoiadores ou mesmo defender suas próprias causas. Seus interesses se voltavam para o apoio e organização de outros movimentos sociais e isso implicava uma política de promover a comunicação desses movimentos. Com o passar do tempo, isso muda e essa mudança se relaciona com transformações na dinâmica interna⁵²: novos grupos tornam-se hegemônicos e passam a defender a perspectiva de que o CAMP é um *ator*, o que resultou em mudanças na política de comunicação.

Salientamos que essas transformações não foram abruptas e nem chegaram ao seu fim. Quando analisamos as disputas simbólicas de hoje em torno da comunicação no CAMP, percebemos que a questão ser *ator* ou estar *a serviço dos movimentos sociais* continua a ser uma tensão presente. Contudo, adaptada a um novo contexto que traz consigo novas formas de atuação da ONG, novos públicos com que se relaciona, transformações nos próprios meios de comunicação e uma nova dinâmica de atuação das ONGs no espaço público. Vejamos como isso se expressa.

No Café com Debates do dia 15/04/2010, convidou-se um jornalista, dono da agência que vem sendo responsável pela política de comunicação do CAMP, para falar sobre a evolução dos meios de comunicação. Em sua exposição, trouxe diversos exemplos sobre comunicação no mundo contemporâneo e resgatou a história dos meios de comunicação, desde o jornal impresso até os micro-blogs que surgem no final da década de 2000. Para exemplificar a direção de suas provocações, que diziam respeito também a questões que pautam a política de comunicação da ONG, citamos um trecho do diário de campo:

⁵² Fazemos a ressalva de que tal mudança não pode ser somente atribuída à dinâmica interna da instituição, pois quando criada, o regime político ainda era um regime autoritário. Com a democracia que se instaurou no período seguinte, a dinâmica de atuação de instituições como o CAMP na esfera pública mudou, em função de novas oportunidades políticas que implicavam em novas estratégias. Por uma questão de foco, não aprofundaremos essa questão no corpo do trabalho.

Após mais ou menos quarenta minutos de fala sobre a evolução dos meios de comunicação, o jornalista apresentou algumas questões à ONG: “O que a gente vai fazer com isso tudo?” “Será que esse negócio não tem a ver aqui com nós, no CAMP, essas redes sociais?” Sua proposta foi a de que as últimas transformações nos processos de comunicação social dissessem respeito à “socialização do acesso a emitir opinião”, dessa forma “ta na hora de uma instituição como o CAMP ser produtora de conteúdo”, “multiplicar experiências a partir de redes pessoais”.

Sua provocação seguiu no sentido de “Será que nós podemos fazer isso no CAMP” e sua resposta foi positiva, afirmando que a grande vantagem era a credibilidade da fonte, ou seja, a credibilidade gozada pelo CAMP. Colocando tais questões em pauta, finalizou sua exposição. (DIÁRIO DE CAMPO ESCRITO EM 15_04_2010)

Sem dúvida o tema instigou os presentes que estavam bastante afeitos a debater, pois mal a exposição do convidado acabou e, sem aplausos, os presentes começaram a se posicionar. Abaixo, reproduzimos alguns trechos do diário de campo que expressam partes do debate:

Uma das primeiras falas foi feita por uma “oficineira” da ONG, artista de teatro que também fazia parte do “setor de cultura do MST”⁵³. Sua argumentação demonstrava uma preocupação com a utilização de formas hegemônicas de comunicação, afirmando que a forma também era ideológica. Sua proposta era de buscar formas alternativas de comunicação em que o apresentar e o conhecer seriam passados pela experiência.

Outra fala que chamou a atenção pela forma como se apresentou foi a de Mônica⁵⁴, estudante da ESPM, “quase se formando em relacionamento e marketing“, que segundo ela “eu trabalho no segundo setor e não no terceiro”, mas mesmo assim tinha uma contribuição para o debate (Eliane não possuía nenhum vínculo formal com a ONG, era apenas simpatizante). Sua contribuição afirmava que a ONG “buscava seu ‘lucro’”, “diferente do nosso lucro, mas era uma forma de ‘lucro’” e para tanto precisava ser estratégica, atuar de forma planejada.⁵⁵

Álvaro, educador popular da ONG, 29 anos, ex-morador de rua, morador da comunidade do Partenon, trouxe em sua fala a questão da visibilidade das ações e dos projetos: “eu quero reconhecimento pelo meu projeto”, “eu estou fazendo um projeto lá na vila que se chama ‘quem não é visto não é lembrado’”. Sua posição era a de buscar reconhecimento pelo trabalho realizado através da visibilidade e comunicação dos projetos utilizando ferramentas virtuais. “Vejo moleque de 12 anos com site” “a gente precisa de um blog”.

A última fala que presenciei foi da coordenadora pedagógica do CAMP. Ela se posicionava perante o mesmo dilema – a possibilidade de perda da “identidade” frente à necessidade de novas estratégias de atuação. Sua

⁵³ No início de cada trecho do diário de campo, reproduzimos a apresentação que os participantes fizeram de si mesmos.

⁵⁴ Os verdadeiros nomes foram substituídos por nomes fictícios.

⁵⁵ Notei que o começo das falas era geralmente acompanhado do termo “contribuição”, “minha contribuição”, “uma contribuição”, dando um caráter de construção coletiva ao debate, como se uma fala, somada a todas as outras, levasse a um resultado, ou melhor, a uma grande contribuição.

postura era a de que a inovação não leva a perda de identidade da instituição, “pois somos coração, sentimento”: “Do fundo do meu coração, não tenho medo que a gente caia nesses riscos aqui no CAMP”. “Precisamos é ousar com coisas diferentes e inovar”. (DIÁRIO DE CAMPO ESCRITO EM 15_04_2010)

Nesse debate, de certa forma, veio à tona tensões latentes na instituição, expressas tanto nas falas das pessoas que estão em posições mais consolidadas lá dentro - como o caso da coordenadora pedagógica e do jornalista que instigava a apreciação dos novos meios de comunicação - quanto de pessoas que circulam pela ONG - como oficinairos, educadores populares contratados e simpatizantes – que se relacionam com a instituição há menos tempo ou não possuem contratos de trabalhos mais duradouros. Os questionamentos trazem consigo posicionamentos que disputam qual a melhor política de comunicação e, ao fazer isso, colocam em jogo os objetivos da ONG: se aproximar dos movimentos sociais e buscar novas formas de linguagens ou apresentar o seu trabalho através de site e buscar novas formas de mobilização com as redes sociais. Com as entrevistas, foi possível observar isso com mais clareza. Basicamente, quatro posições são encontradas.

A primeira delas pode ser considerada como hegemônica, pois é defendida pela maior parte daqueles que integram o CD e, dessa forma, define a linha da política que está sendo implementada, a ponto de no plano trienal de 2005 ter sido estabelecida enquanto um programa⁵⁶. Basicamente, esta posição defende que o CAMP tem de se inserir e se posicionar no debate das questões públicas como uma instituição que tem algo a dizer, tem experiência acumulada e legitimidade o suficiente para influenciar os rumos que tomam algumas agendas políticas contemporâneas. Para tanto, ter uma política de comunicação que dê visibilidade a seus posicionamentos, idéias e perspectivas políticas é algo fundamental.

Esses objetivos se refletem na posição que tomam em relação aos meios utilizados na execução de uma política de comunicação. Essa política centra-se, principalmente, em ter um site que seja referência, não só enquanto uma apresentação da instituição, mas também como um espaço em que os sócios, os colaboradores e a equipe técnica possam escrever e apresentar suas posições sobre temas públicos.

⁵⁶ Na elaboração dos planos trienais seguintes, deixou de existir o Programa de Comunicação, mas não a política de comunicação.

Isso fica expresso na fala de uma entrevistada, que, ao ser indagada sobre a política de comunicação da instituição, responde:

A comunicação sempre foi um desafio pro CAMP, porque - se há um tempo atrás o CAMP não se enxergava como ator na sociedade, não tinha porque investir, em torno sua posição, seu trabalho público, a sua ação estava representada no movimento social, mas em função desse processo de democracia e de toda uma discussão de transparência, que não só hoje, mas em princípio devem estar se legitimando, o CAMP entende que é preciso investir em uma política de comunicação. A sociedade tem direito a saber quem somos, o que fazemos – inclusive, para de alguma forma poder participar desse processo. Foi nesse sentido que nós, da direção do CAMP, inclusive por decisão da assembléia no último trienal, resolvemos implantar uma política de comunicação mais ousada. Isso significa também a construção de uma cultura interna, e uma cultura externa, também, que possa monitorar as ações do CAMP e, ao mesmo tempo, dar sugestões e participar desse processo. (ENTREVISTA 6)

Na fala de outro entrevistado, a construção da relação entre os fins e os meios fica bastante clara:

[...] o “Programa de Comunicação”, que depois deixou de ser um programa, mas que tinha a convicção de que o CAMP tem que ser muito melhor em comunicação, porque se quer ser um ator político conhecido, reconhecido e com voz, ele tem que ter uma política de comunicação decente. Esse novo site, que está funcionando desde o ano passado, reflete isso. (ENTREVISTA 10)

Na mesma entrevista encontramos uma segunda posição, que é muito próxima da primeira, pois percebe a comunicação como um dos principais meios de construção de legitimidade política, ao se apresentar um trabalho qualificado e transparente. Através do marketing institucional, seria possível não só construir uma base de legitimidade, mas também angariar recursos financeiros, humanos e apoio institucional:

Tem que informar o que estás fazendo, chamar gente para colaborar. Ter um boletim eletrônico interno para os associados é fundamental e ter um site afinado com isso é importante. A comunicação também é fundamental para mobilização de recursos, no sentido de que tu te colocas, tu és mais conhecido, tu fortaleces a tua credibilidade, tu colocas coisas que te transformam em algo mais transparente para a sociedade como os balanços, com atas, com auditorias no site. Se tu quiseres, consegues fazer, inclusive, ações de mobilizar indivíduos e colaboradores - o CAMP ainda não faz isso. [...] Tem um processo, de convidar as pessoas para a assembléia, por exemplo – a assembléia do CAMP tem 40 ou 50 pessoas, porque não é só sócios que estão ali, é gente que está nos projetos, colaboradores, gente da universidade, da UFRGS, isso é um processo de comunicação também, de fazer a informação circular, circular gente, circular energia social ali. (ENTREVISTA 10)

De forma mais sucinta, em outra entrevista também surge esse elemento:

Eu acho que essa coisa da comunicação, de comunicar, de mostrar o que a gente está fazendo, talvez seja uma estratégia de captar recursos. Acho que uma coisa está ligada com a outra, me parece. Não sei se a gente fez isso de maneira pensada, mas acho que está relacionado. Mostrar ela pode motivar para que te procurem e o nosso trabalho merece que isso seja tornado público. Acho que tem uma qualidade, uma seriedade que precisa ser colocada, porque a gente trabalha muito. Um dos nossos problemas, talvez seja dizer pouco e produzir pouco sobre aquilo que a gente faz. Essa nova política de comunicação proporciona isso. (ENTREVISTA 9)

Porém, se de um lado encontramos a postura consolidada, por outro, encontramos duas posturas críticas. A primeira é crítica à forma como vem sendo executada a política de comunicação, ou seja, não critica os objetivos, mas crê que a política implementada não está no caminho certo. Não é de se surpreender que esse discurso parta exatamente daqueles que defendem o que chamamos de posição hegemônica. Tal crítica assume a postura de “defendemos tal fim, mas os meios utilizados não estão sendo apropriados”. Portanto, aqui, o sentido da disputa não se dirige mais aos fins e sim aos meios.

A idéia, que a gente não conseguiu valorizar muito, de que os técnicos dos projetos escrevessem para pôr no blog e no site. Estimular a produção de conhecimento e dar visibilidade para ela é uma coisa chave do novo período – que também é um esforço difícil de ser conseguido. E a outra dimensão é se projetar para fora como ator. Melhorou, mas ainda a gente não conseguiu. Na verdade, a gente ainda não construiu uma política, uma estratégia de ter posicionamento. O site, por exemplo, não tem um editorial, não tem uma manifestação do ator CAMP dizendo: “A questão tal...”. Isso ainda não tem. É um site de comunicação institucional, quase de marketing institucional. Tu vais lá e vais conhecer o que é o CAMP e o que o CAMP faz, mas tu não tens um posicionamento político do CAMP sobre questões da conjuntura, do momento, etc. É pouco ator nesse sentido. (ENTREVISTA 10)

Observa-se, ainda, problemas objetivos que reforçam essa crítica. As dificuldades surgem, justamente, em algumas relações contratuais e políticas com instituições com que mantém convênios e parcerias. Nos acordos firmados para estabelecer essas relações, em alguns casos, a ONG assume o papel de prestadora de serviços – principalmente nos projetos vinculados ao Programa de Gestão Social – e os contratantes exigem que qualquer texto a ser publicado sobre o trabalho realizado passe pelo seu crivo.

Outro problema recorrente é serem publicadas matérias ou reportagens sobre os projetos, nas quais o CAMP nem chega a aparecer. Isso ficou expresso no Café com Debates do dia 02/07/2011 sobre sustentabilidade e mobilização de recursos no CAMP.

O convidado - Entrevistado 10 - argumentava que a sustentabilidade da ONG passava por ter um papel político claro, qualidade técnica e buscar financiamento.

Sua questão era trazer para o debate uma concepção de sustentabilidade que extrapolava a busca por financiamento e dizia respeito à mobilização de recursos em um sentido amplo, formado por três dimensões: elementos sócio-políticos, qualidade técnica e financiamento. Afirmava: “Sustentabilidade não é grana, depende da identidade e da política”; “É preciso ter clareza do papel e da identidade para fazer as alianças corretas”. Argumentava que a própria vitalidade da vida associativa e a capacidade de ter um posicionamento político é o que garante qualidade técnica para as ações. Advinha disso, também, a possibilidade de angariar recursos financeiros, baseada na prestação de serviços, conjugando o reconhecimento da instituição com a orientação política e a qualidade técnica dos trabalhos. Para tanto, fazia-se necessário apresentar publicamente o trabalho e os posicionamentos da entidade:

Para Augusto⁵⁷, o ponto central das preocupações que o CAMP deve ter em relação a sustentabilidade diz respeito a uma questão: “Qual a capacidade da instituição de influenciar a formação da opinião?”

Tal questão veio a tona depois no debate. Alguém afirmou “há um medo grande se expor”. Augusto concordou e disse que isso era fruto da história da instituição: “O CAMP foi criado em um período em que não queria e não podia aparecer” e também do fato de que “O CAMP não se considerava ator” “O CAMP, hoje, se considera ator” “mas ainda não tirou todas as consequências disso em comunicação”. Pois, “Comunicação é um ato político, não é divulgar imagem”. “Tem que virar fonte e fonte tu só é se é reconhecido como alguém que tem algo a dizer sobre um tema”.

[...] Pedro trouxe para a pauta da discussão se o fundamental não era buscar novas formas de comunicação. Outros colocaram a questão da necessidade de se ter comunicação com a sociedade em termos mais amplos. Marcelo afirmou “agente tem vergonha de aparecer, algo meio cristão”, mas pontuou sobre “A dificuldade que tem de aparecer em uma RBS, em uma Zero Hora, quando se faz esse contraponto estrutural”. Mauro, coordenador do projeto de Reciclagem, se posicionou com um pé atrás em relação a inserções mais ortodoxas na opinião pública, falou da perda de autonomia em alguns projetos realizados em parceria como é o caso dos projetos em São Leopoldo, no qual qualquer coisa, para vir a público, deve passar pela prefeitura e que há cláusula semelhante na parceria que está sendo estabelecida com UniLaSalle em Canoas. (DIÁRIO DE CAMPO, 02/07/2010)

Assim, no próprio debate, veio o contraponto: se posicionar politicamente, realizar um trabalho técnico com orientações políticas e ganhar visibilidade nos meios de comunicação - a fórmula de sustentabilidade - nem sempre opera bem. Tanto em

⁵⁷ Ocultamos o verdadeiro nome do palestrante.

função de aspectos contratuais, quanto por causa de uma “cultura institucional” (a vergonha de aparecer), a busca de se posicionar publicamente torna-se algo problemático.

Ainda, nesse debate, se expressa um sentido que introduz o quarto posicionamento que acreditamos estar em jogo. Referimo-nos ao “pé atrás em relação a inserções mais ortodoxas na opinião pública”.

Essa quarta posição se caracteriza por uma leitura de que o CAMP tem de estar próximo dos movimentos sociais e das comunidades com que atua. Sendo esse seu objetivo principal, ter uma política de comunicação que aposta suas fichas no ciberespaço e em posicionamentos na grande mídia não seria conveniente, tendo em vista que grande parte da população (principalmente a de baixa renda) não tem acesso à internet e que a mídia de massas representa as elites. A idéia seria buscar novas formas de comunicação que estivessem alinhadas com os movimentos sociais, fossem combativas e trouxessem consigo uma proposta alternativa, dialógica. Para exemplificar, citamos trechos de uma entrevista com a coordenadora de um dos programas:

Pesquisador: Como você percebe, especificamente, essa questão da comunicação aqui no CAMP? Eu acompanhei que teve todo um trabalho e uma preocupação, nos últimos tempos, em relação à comunicação. Qual que é o teu olhar sobre isso?

Entrevistada: Eu acho que não está atingindo aquilo que a gente quer. Atinge uma parte – atinge não – chega em uma parte do público. Mas aquele público... veja bem, são duas coisas “muito loucas”: existe essa necessidade? Sim, para que o CAMP possa se expandir, sim. Mas por outro lado, não. Porque quem tem que ficar sabendo das coisas, e tinha antes o livretinho lá para olhar, é a dona Maria, para se ver. Não tem mais e como a dona Maria não tem computador... Nós progredimos por um lado e regredimos por outro. Essa é a preocupação que eu digo da mudança. Essa mudança, é pra quem? Pra que? Quando eu consigo dar conta só de uma parte, mas aquele público, inclusive, do qual eu usufruo em determinado projeto, “bao-baos”. (ENTREVISTA 7)

Em outra entrevista, esse significado se expressa, associando comunicação à mobilização popular e à metodologia dialógica de educação popular:

A comunicação tem a tarefa de que as pessoas saibam o que a entidade está fazendo, seja um sindicato, seja o CAMP. Mas de novo, o problema é o seguinte: o que eu noticio? A notícia tem que ter, de novo, esse fulcro de mostrar às pessoas que nós, organizados, somos capazes de fazer muita coisa. A comunicação tem que ter o objeto de mostrar as experiências que nós estamos fazendo e que isso sirva de estímulo para que sejamos capazes e não

pra dizer: “a prefeitura de São Leopoldo fez um belo projeto de casas populares e o CAMP ajudou”. [...] a comunicação tinha que ter essa preocupação com a metodologia, com a pedagogia e com a seriedade do CAMP. Temos que mostrar esses aspectos, temos que ressaltar o aspecto da participação efetiva da população. (ENTREVISTA 8)

Após situar os fins, o entrevistado argumenta sobre os meios. Volta a questão do marketing institucional, só que dessa vez, essa leitura é negativa:

Pesquisador: Tu achas que isso está contemplado no projeto?

Entrevistado: Eu acho que está um pouquinho, mas não está muito claro. Ainda tem a preocupação de... de certa maneira tem o seguinte: há uma preocupação de vender o CAMP. O que é vender o CAMP? É mostrar sua eficiência, sua capacidade, etc. para que outras pessoas olhem e nos contratem. Ainda isso é complicado. Eu não estou dizendo para que não façam isso, mas esse outro aspecto: o que nós queremos extrair das notícias? Quando a Zero Hora faz uma notícia, ela faz para beneficiar o Rondon, o Gerdau: “Olha, que importância tem esse cara aqui, mudou a vida da cidade, a GM mudou a vida de Gravataí”. Tu cantas loas pra isso aí. Nós temos que cantar o contrário: “Olha, aqui, o povo se organizou e fez o que, olha o que eles fizeram, olha o que foram capazes de fazer”. Acho que isso falta.

No limite, defende-se que a comunicação nem fosse do CAMP, mas que se alocassem recursos no assessoramento das comunidades, para que essas tivessem sua própria forma de comunicação. Algo semelhante ao trabalho desenvolvido no início da instituição quando se produzia jornais para movimentos sociais, só que, agora, sobre a lógica do *empoderamento*, isso é, capacitar as populações para que produzam seus próprios meios de comunicação.

Pesquisador: Tu acha que [o CAMP] deveria voltar a ter práticas como fazer jornais, fazer informativos?

Entrevistado: Eu não sei se tem que fazer um jornal do CAMP ou o CAMP estimular que o bairro faça a sua informação. Ou seja, fornecer condições técnicas, de conhecimento, para que o próprio povo faça o seu... nós tivemos, antigamente, muitos jornais de bairro. [...] Eu não tenho nenhuma condenação ao que o CAMP está fazendo hoje como comunicação. Ao contrário, eu acho que avançou muito. Mas acho que ainda falta. Nós estamos modernos para aquilo que significa o Estado. [...] Ensinar o povo a se autovangloriar, vamos dizer assim. Eu acho que essa visão de comunicação é que nos falta. (ENTREVISTA 8)

Essas quatro posições observadas se caracterizam enquanto possibilidades semânticas; interpretações que podem surgir a qualquer momento em um debate ou na hora de planejar ações, as quais disputam a caracterização do espaço social em termos

de fins perseguidos pela organização e os melhores meios para atingi-los. Ressaltamos que nem sempre há uma confluência exata entre essas posições semânticas e os sujeitos que as defendem; isso é, são significados que estão em jogo e perpassam discursos, narrativas e argumentos. São construídos, negociados, reconstruídos junto ao desenrolar da vida social e política da ONG. Também, façamos a ressalva que essas posições não esgotam as possibilidades interpretativas e os jogos de significados presentes no espaço social estudado.

Além disso, tentamos demonstrar que a gestão de um recurso fundamental para a organização é algo que está em disputa. Não é somente uma questão de qualidade técnica - ter bons jornalistas, bons relações públicas, uma infra-estrutura adequada - a gestão de recursos comunicacional passa por lidar com tensões políticas internas. Logo, não é simplesmente uma questão de leitura racional, mas de construção de significados que orientam interpretações e ideais. Esses significados não se encontram no vazio. Eles se associam a posições sociais, trajetórias e desejos individuais que ao fim e ao cabo se encontram inseridos em disputas de poder dentro de uma organização, que no nosso caso, possui uma identificação toda especial enquanto Organização Não-Governamental.

CONCLUSÃO

Observamos que, recentemente, há uma mudança nas estratégias de mobilização de recursos financeiros por parte do CAMP. Se, historicamente, predominaram as relações com a *cooperação internacional*, sendo essa a principal fonte de recursos, em meados dos anos 2000, há uma queda no volume desse financiamento. Desde então, em termos brutos, essa quantia parece ter se estabilizado.

É também nesse mesmo período que ocorrem aproximações mais claras com fontes de recursos estatais. Em um primeiro momento, isso se dá objetivando qualificar a inserção no bairro Arquipélago. Posteriormente, intensifica-se atuando dentro da proposta do programa *Gestão de Ações Sociais*. A estratégia de concorrer em editais de políticas públicas passa a ser a principal responsável por um processo de ampliação do valor orçamentário total gerido pelo CAMP.

O trabalho com políticas públicas se insere dentro de dois objetivos:

- 1) incidir sobre políticas que a instituição considera importante e possui tradição de atuação com o tema;
- 2) experimentar formas de execução de políticas públicas que priorizem a participação e a mobilização popular e, assim, criar modelos sistematizados que possam ser referências;

Sobre essas duas fontes de recursos, as opiniões são diversas. Alguns percebem que manter e buscar formas de ampliar as relações com a *cooperação internacional* é algo estratégico, pois fortalece a instituição e garante autonomia de atuação. Outros percebem que vivemos em um momento em que a “bola da vez” é o Estado e, dessa forma, não há motivos para gastar energias buscando fortalecer a relação com a *cooperação*.

Ainda, há aqueles que argumentam sobre a importância de se intensificar a atuação com políticas públicas, mas que é preciso ter cuidado para não se tornar um

mero executor. De certa forma, essas interpretações se baseiam na própria experiência que a ONG vem tendo, marcada por contratos que repassam riscos à instituição e pela tensão de governos que se colocam na posição de contratantes e exigem apenas que a ONG execute um serviço, com a menor interferência possível na concepção dos projetos.

Outra aproximação que estudamos foi com entidades de *responsabilidade social empresarial*. Mesmo não representando grandes valores, também foi um dos fatores da ampliação orçamentária nos últimos anos. Essa relação não foi tranqüila dentro da ONG, dada sua tradição de esquerda e o posicionamento de alguns agentes mais ao lado dos movimentos sociais. Contudo, há aqueles que percebem como estratégica, tendo em vista a postura progressista e democrata de setores do empresariado. No plano da ação, parece haver bastante liberdade para a ONG, mas dado que a relação se caracteriza somente como uma prestação de serviços, também não implica grandes ganhos.

Fundamental, é entender que relações pessoais têm grande peso nessas parcerias e isso permite que toda uma diferença de linguagem e até mesmo de objetivos seja amenizada. O que apreendemos de nossa análise é que essa aproximação é bastante frágil, não se caracterizando, efetivamente, como uma política institucional de longo prazo; além de carregar consigo uma série de questões não respondidas, fundamentais para qualificar a relação.

Para analisar como no processo de construção da identidade os *fins* e os *meios* da ação coletiva são inseridos em disputas simbólicas engendradas pelos atores, observamos a política de comunicação da ONG. Basicamente, encontramos uma cadeia de sentidos políticos, podendo delimitar posições próximas e distantes, chegando inclusive a achar oposições.

Assim, delimitamos quatro posições. A primeira delas é hegemônica e se concretiza nas diretrizes da política de comunicação. Defende que o CAMP deve ser um *ator com voz própria*, tomar posições na opinião pública e influenciar os rumos que tomam a política brasileira. Dessa forma, uma estratégia de comunicação de amplo alcance e bastante atualizada se faz necessária.

Próximos a essa, encontram-se posicionamentos que defendem a perspectiva do *CAMP como um ator social*, mas percebem que a comunicação deve ser levada a cabo

como marketing institucional, divulgando a instituição e não sendo ela mesma um instrumento de ação política.

O terceiro posicionamento delimitado se aproxima da primeira, mas diverge da segunda. O argumento é justamente que os rumos tomados é de uma comunicação visando ao marketing institucional e isso não é o suficiente, pois para ser um ator forte o site deveria ser um veículo político e de construção de interesses.

A quarta posição busca suas bases na tradição de *assessoria de movimentos sociais* e na perspectiva que uma ONG não é um ator, mas deve voltar sua atuação para mobilizar a população e utilizar seus recursos, inclusive de comunicação, no auxílio as ações de movimentos.

O que tentamos demonstrar nesse estudo é que a tomada de decisões estratégicas para mobilizar, gerir e alocar recursos passa por dimensões que vão muito além da visualização e análise de *trade offs*, baseados em custos de oportunidades e riscos. Na gestão de uma organização como o CAMP, que mobiliza pessoas e possui uma atuação política, a definição dos interesses, objetivos e estratégias passa por uma complexa trama de negociação entre um conjunto de posicionamentos que disputam os rumos institucionais. Essas disputas não ocorrem somente no plano da visualização de custos e benefícios, mas em todo processo de atribuição de sentido às ações e à vida associativa. Esse processo, por fim, é o que caracteriza a própria constituição do interesse coletivo, que, a todo momento, tem de criar arranjos que conjuguem os ideais perseguidos com a necessidade de obter recursos.

Se pensássemos em dois extremos ideais – no sentido weberiano – de democracia em uma organização, poderíamos delimitar o mais amplo nível de democracia e o menor nível. No primeiro caso, absolutamente toda e qualquer decisão, seja a curto ou em longo prazo, passaria pelo crivo de todos os envolvidos, sejam eles sócios ou profissionais. No segundo, todas as decisões seriam tomadas por apenas um indivíduo. Tendo isso em mente, podemos dizer que, no CAMP, configurou-se um arranjo institucional em que diferentes espaços possuem diferentes funções na conjugação e formação do interesse coletivo e na definição dos caminhos a serem trilhados pela entidade.

Esse arranjo possibilita que convivam na instituição esses diversos posicionamentos, mesmo que limite às possibilidades de algumas posições se tornarem hegemônicas. Isso fica explícito quando observamos que os posicionamentos dos membros do CD são muito próximos entre si, assim como os do secretário executivo, principais responsáveis pela definição das diretrizes institucionais. Mas também, é evidenciado no fato de que, espaços como as assembleias, os cafés com debates e as reuniões de coordenação - em que os principais atores são coordenadores de programas e projetos, técnicos e sócios - possuam uma dinâmica de amplo debate, trazendo novas questões para a agenda da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG, Associação Brasileira de ONGs. Perfil das Associadas ABONG. In: **Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados**. Rio de Janeiro: ABONG. 2010.

ABONG, Associação Brasileira de ONGs. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados**. Rio de Janeiro: ABONG. 2010.

ALONSO, Angela. As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate. **Lua Nova**, n.76, 2009.

ARMANI, Domingos. **Centros de educação e promoção popular, classes populares e hegemonia - A trajetória do CAMP**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Mestrado em Ciência Política, Porto Alegre, BR-RS, 1991. Ori: Barbosa, Eva Machado.

BARBOSA, Eva Machado. WINCKLER, Carlos Roberto. “O CAMP? É uma rosa!”. In: **O impacto social do trabalho das ONGs no Brasil**. São Paulo: ABONG, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papirus. 1996.

CARDOSO, Ruth C. L. Aventuras dos antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: CARDOSO, R. (org.). **Aventura Antropológica: Teoria e Pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1986.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra. 2008.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira. 1974.

GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006

JENKINS, J. Craig. Le teoría de la movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales. **Zona Abierta**, Madri, Vol. 69, 1994.

LANDIM, Leila. Experiência militante: Historias das assim chamadas ONGs. **Lusotopie**, Vol. 1, 2002.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Os Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Ática. 1976.

MELUCCI, Alberto. **A invenção do presente:** movimentos sociais nas sociedades complexas. Petrópolis: Vozes. 2001.

NORTH, Douglass Cecil. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal. 1994.

OFFE, Claus. Partido competitivo e identidade política coletiva. In: **Problemas estruturais do Estado capitalista.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1984.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva.** São Paulo: EdUSP, 1999.

PINTO, Celi Regina. As ONGs e a política no Brasil: presença de novos atores. In: **DADOS – Revista de Ciências Sociais, Vol. 49, nº 3.** Rio de Janeiro. 2006.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Política Cibercultural: ativismo político à distância na comunidade transnacional imaginada-virtual. In: **Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos: novas leituras.** ALVAREZ, Sonia E; DAGNINO, Evelina; ESCOBAR, Arturo (Org.). Belo Horizonte: Editora UFMG. 2000.

SADER, Eder. **Quando novos personagens entraram em cena.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SILVA, Marcelo Kunrath. De volta aos movimentos sociais? – Reflexões a partir da literatura brasileira recente. In: **Ciências Sociais Unisinos, v. 46.** 2010.

STEIL, Carlos Alberto. CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. ONGs no Brasil: elementos para uma narrativa política. In: **Humanas: revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Vol. 24, n. ½.** Porto Alegre. 2001.

TARROW, Sidney. **O poder em movimento:** movimentos sociais e confronto político. Petrópolis: Vozes. 2009.

TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves. **Identidades em construção:** as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume, 2003.

TURNER, Victor W. **O processo ritual:** estrutura e anti-estrutura. Petrópolis: Vozes. 1974.

ZALD, Mayer N. BERGER, Michael A. Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. In: **American Journal of Sociology, Vol.83, n.4.** Chicago. 1978.

ZALUAR, Alba. Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. In: CARDOSO, R. (org.). **Aventura Antropológica: Teoria e Pesquisa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1986.

ANEXOS

ANEXO I – LISTA DOS DIÁRIOS DE CAMPO

DATA	OBSERVAÇÃO
27/03/2010	Assembléia de Sócios
15/04/2010	Café com Debates: “Comunicação no CAMP”
02/07/2010	Café com Debates: “Mobilização de recursos e sustentabilidade das ONGs”
13/07/2010	Reunião de avaliação semestral das atividades e projetos do CAMP
26/08/2010	Café com Debates: “Conjuntura Política”
29/09/2010	Café com Debates: “Construção de Indicadores de avaliação de resultados”
05/10/2010	Reunião de Coordenação
23/11/2010	Reunião de Coordenadores – Avaliação Anual
11/12/2010	Assembléia de Sócios
13/12/2010	Reunião de Coordenadores – Avaliação de equipe e individual
03/03/2011	Reunião do CAMP com representantes da Pastoral Ecológica
21/03/2011	Reunião de fechamento do planejamento para 2011
26/03/2011	Assembléia de Sócios
31/04/2011	Relato de Conversa com o Secretário Executivo
25/05/2011	Relato de Conversa com o Secretário Executivo
27/05/2011	Relato de Conversa com o Secretário Executivo
14/06/2011	Relato de Observações Cotidianas

ANEXO II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco I: Trajetória

- 1) Narre sua trajetória política, profissional e sua entrada no CAMP
- 2) Como foi a tua trajetória dentro do CAMP?
- 3) Como você se tornou membro do Conselho Diretor do CAMP?

Bloco II: Questões referentes ao contexto geral de atuação da ONGs

- 4) Qual o papel da sociedade civil no atual contexto histórico do Brasil?
- 5) Como as organizações da sociedade civil tem se relacionado com o Estado brasileiro e como o senhor (a) acredita que seria a relação ideal entre essas duas esferas? Quais as tensões que perpassam essa relação?
- 6) Qual o papel e o lugar das ONGs na sociedade brasileira?
- 7) Que tipo de atuação – em termos de projetos , atividades e inserção no espaço público - o senhor(a) acredita que as ONGs devem ter?
- 8) No contexto atual, qual a relação que as ONGs devem ter com as entidades de Cooperação Internacional?
- 9) No contexto atual, qual a relação que as ONGs devem ter com os Movimentos Sociais?
- 10) No contexto atual, qual a relação que as ONGs devem ter com entidades de filantropia empresarial?

Bloco II: Questões específicas sobre o CAMP

- 11) Pode me narrar a história do CAMP?
- 12) Atualmente, quais os principais objetivos do CAMP?
- 13) O que caracteriza e distingue a atuação do CAMP?
- 14) Quais são as diretrizes que guiam as estratégias de sustentabilidade e mobilização de recursos do CAMP?
- 15) Durante o ano de 2010, uma das principais políticas do CAMP foi a de implementação de um sistema de comunicação. Como isso se insere em uma estratégia mais ampla de atuação da ONG?
- 16) Durante o ano de 2010, o CAMP passou por momentos de intranquilidade orçamentária. Quais as implicações disso e como a entidade tem trabalhado essa questão?
- 17) Como o senhor (a) avalia o processo de gestão democrática no CAMP?
- 18) Quais foram as maiores mudanças que ocorreram no CAMP nos últimos anos?

ANEXO III – LISTA DE ENTREVISTAS

Entrevista	Data	Projeto	Características
Entrevista 1	28/10/2010	Pesquisa PET	A entrevistada foi coordenadora do projeto Lente Jovem . Atualmente, é sócia e presta assessoria jurídica ao CAMP
Entrevista 2	20/10/2010	Pesquisa PET	O entrevistado é sócio do CAMP e atua na entidade desde o final dos anos 80. Nos anos 90, trabalhou na área de assessoria sindical da ONG. Atualmente, é o secretário executivo da ONG
Entrevista 3	16/11/2010	Pesquisa PET	A entrevistada é psicóloga, sócia do CAMP e entre 2008 e 2009 foi coordenadora do projeto Ação Rua Arquipélago.
Entrevista 4	23/11/2010	Pesquisa PET	O entrevistado é psicólogo e no final de 2010 coordenou um projeto rápido de articulação da juventude do Arquipélago, chamado Desenvolvimento Local Jovem. Não é sócio do CAMP
Entrevista 5	20/10/2010	Pesquisa PET	A entrevistada é sócia desde a fundação do CAMP. Entre 2001 e 2011 ocupou o cargo de coordenadora pedagógica. É socióloga.
Entrevista 6	01/04/2011	Pesquisa TCC	A entrevistada é sócia desde meados dos anos 80. Durante os anos 90 atuou no CAMP com os movimentos populares. Socióloga, atualmente é membro do CD e trabalha na prefeitura de Canoas

Entrevista 7	18/04/2011	Pesquisa TCC	A entrevistada é coordenadora do programa Arquipélago: Território de Direitos. Anteriormente, trabalhou como educadora popular no programa Ação Rua Arquipélago. Liderança comunitária daquele bairro, não é sócia do CAMP.
Entrevista 8	08/04/2011	Pesquisa TCC	O entrevistado é uma reconhecida liderança no movimento sindical do RS. Sócio do CAMP desde os anos 80, nunca trabalhou na entidade. Atualmente, é membro do CD
Entrevista 9	14/04/2011	Pesquisa TCC	A entrevistada é educadora. Ingressou na entidade em meados dos anos 90 como técnica. Atuou até o ano de 2009. Atualmente, é sócia, membro do CD e trabalha na prefeitura de Canoas
Entrevista 10	28/04/2011	Pesquisa TCC	O entrevistado é sociólogo e atua na área de consultoria social. Sócio do CAMP desde os anos 80, já foi secretário executivo da entidade e representante do Brasil na Christian Aid. Atualmente, é membro do CD.
Entrevista 11	19/04/2011	Pesquisa TCC	O entrevistado atuou como educador popular no programa Ação Rua Arquipélago entre 2008 e 2011. Associou-se ao CAMP em 2010 e desassociou-se em 2011. Militante do Movimento Humanista
Entrevista 12	27/04/2011	Pesquisa TCC	O entrevistado é sócio do CAMP desde a fundação. Ocupou o

			cargo de secretário executivo entre 2001 e 2010.
--	--	--	--

*Pesquisa PET: Projeto de pesquisa e extensão de avaliação da inserção da ONG CAMP no Bairro Arquipélago, executado pelo PET Ciências Sociais/UFRGS .

** Pesquisa TCC: Projeto de pesquisa “CAMP: Identidade e Estratégia”.

ANEXO IV - Lista de Fontes Documentais

CAMP. **Conjunto de textos produzidos por sócios para discutir a relação com governos.** Porto Alegre, novembro de 2002.

CAMP. **Elementos da Linha do Tempo – 1978 – 1995.** Sem especificações espaços-temporais.

CAMP. **Estatuto Institucional.** Porto Alegre, 28 de março de 2009.

CAMP. **Plano de Ação Emergencial.** Porto Alegre, 29 de dezembro de 2004.

CAMP. **Plano de Ação – 2004.** Sem especificações espaços-temporais.

CAMP. **Planejamento do CAMP para ano de 2003.** Sem especificações espaços-temporais.

CAMP. **Plano Trienal 2003-2005.** Porto Alegre, setembro de 2002.

CAMP. **Plano Trienal 2006-2008.** Porto Alegre, fevereiro de 2006.

CAMP. **Plano Trienal 2009-2011.** Sem especificações espaços-temporais.

CAMP. **Relatório do Processo de Avaliação Institucional do CAMP (1ª Caderno).** Porto Alegre, junho de 1996.

CAMP. **Relatório do Processo de Avaliação Institucional – Relatório Final: conclusões, orientações e recomendações finais.** Porto Alegre, abril de 2002.

FUNDO DE MINI-PROJETOS. **Planejamento 1997. Encontro dos Conselhos Regionais da Região Sul.** Porto Alegre, 25 e 26 de março de 1997.

FUNDO DE MINI-PROJETOS. **Projeto para 1992.** Porto Alegre, 28 de janeiro de 1992.

FUNDO DE MINI-PROJETOS. **Proposta do FMP para Região Sul 1994-1996 e Continuidade do FMP no RS – 1994.** Porto Alegre, junho de 1994.

FUNDO DE MINI-PROJETOS. **Relatório de Atividade e Financeiro – Período: maio/95 a janeiro/96.** Porto Alegre, maio de 1996.

FUNDO DE MINI-PROJETOS. **Relatório de Atividade, Relatório Financeiro, Avaliação, Proposta de Continuidade para 1993.** Porto Alegre, 09 de Dezembro de 1992.

PALUDO, Conceição. **E-mail para CAFOD; em anexo Plano Trienal do CAMP 1997-1999.** Porto Alegre, 10/12/1996.

RVISTA CAMP. **1983 – 1998.** Porto Alegre, dezembro de 1998.

ANEXO V - QUESTIONÁRIO SOBRE O ORÇAMENTO DO CAMP

1) Qual o valor total do orçamento do CAMP em:

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

2) Qual o percentual desses orçamentos que teve origem em recursos de organizações de cooperação internacional?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

*Elencar ao lado de cada ano os financiadores.

3) Qual o percentual desses orçamentos que teve origem em recursos do governo federal?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

4) Qual o percentual desses orçamentos que teve origem em recursos do governo estadual?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

5) Qual o percentual desses orçamentos que teve origem em recursos de governos municipais?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

*Elencar ao lado de cada ano os municípios financiadores.

6) Qual o percentual desses orçamentos que teve origem em recursos da iniciativa privada?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

*Elencar ao lado de cada ano os financiadores. Indicar se os recursos doados implicaram em algum tipo de abatimento fiscal para os financiadores.

7) Houve outras fontes de financiamento significativas? Se sim, qual o percentual?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

8) Qual o percentual orçamentário gasto com remuneração de equipe?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

9) Qual o percentual orçamentário gasto com comunicação?

2005: _____
2006: _____
2007: _____

2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

10) Qual o percentual orçamentário gasto com infra-estrutura e equipamentos?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

11) Qual o percentual orçamentário gasto na execução dos projetos?

2005: _____
2006: _____
2007: _____
2008: _____
2009: _____
2010: _____
2011: _____ (Previsto)

- Para as questões 8, 9, 10 e 11 especificar se houve algum gasto extraordinário ao lado do ano.