



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TACILLA DA COSTA E SÁ SIQUEIRA SANTOS

AS DIFERENTES DIMENSÕES DA
SUSTENTABILIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO
DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA:
o caso do Gapa-Bahia

SALVADOR
2005

TACILLA DA COSTA E SÁ SIQUEIRA SANTOS

**AS DIFERENTES DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE EM
UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA:
o caso do Gapa-Bahia**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Milani

SALVADOR
2005

Revisão e Editoração Gráfica: Vanda Bastos

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Tacilla da Costa e Sá Siqueira.

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do GAPA – Bahia. / Tacilla da Costa e Sá Siqueira Santos. – 2005.

190 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Sanchez Milani.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2005.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Organizações não-governamentais. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Sociedades civis. 5. AIDS (doença) – Prevenção. 6. Grupo de Apoio à Prevenção da AIDS – GAPA. I. Milani, Carlos Roberto Sanchez. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658.048

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EAUFBA)
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (NPGA)
MESTRADO E DOUTORADO

TACILLA DA COSTA E SÁ SIQUEIRA SANTOS

AS DIFERENTES DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA:
o caso do Gapa-Bahia

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

ORIENTADOR:

Prof. Dr. Carlos Milani

Doutor em Socioeconomia do Desenvolvimento/*École de Hautes Études en Sciences Sociales*
Professor Adjunto do Departamento de Estudos Organizacionais da EAUFBA

EXAMINADORES:

Prof. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion

Doutora em Administração/Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Escola de Administração da UFRGS

Prof. Dr. Genauto Carvalho da França Filho

Doutor em Sociologia/Universidade Paris VII
Professor da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA)

Salvador, 8 de novembro de 2005

*A tantos homens e mulheres que ainda acreditam que é possível mudar o mundo...
e fazem algo para isso.*

*A todas as pessoas que vivem e convivem com a aids...
o meu mais profundo respeito.*

*À vida que é gerada em meu ventre,
me ensinando o mais belo processo de transformação
e dando início a um novo ciclo.*

Agradecimentos

A realização desta investigação e da escrita resultante só foi possível devido ao apoio e colaboração de muitas pessoas. Pessoas que contribuíram nas diferentes dimensões deste processo. Agradeço de modo muito especial:

A Carlos Milani, de quem tive a honra de ser a primeira orientanda, no Mestrado Acadêmico, marcando, sem dúvida, sua promissora estréia neste tipo de orientação. Agradeço a sua disponibilidade, generosidade e a possibilidade de compartilhar sua grandeza intelectual e acirrado senso crítico.

Aos professores Maria Suzana Moura, Genauto França Filho, Célio Andrade e Maria do Carmo, por ensinarem além dos livros e teorias.

À Secretaria do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, pelo apoio e compreensão.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo incentivo à Pós-Graduação, no Brasil.

Ao Gapa-Bahia que, generosamente, me acolheu como pessoa, profissional e pesquisadora, abrindo o meu caminho pelas dores e delícias do universo das organizações da sociedade civil. Serei eternamente grata...

A todos aqueles a quem entrevistei, pela confiança de prestarem seus depoimentos compartilhando comigo suas vidas, saberes e diferentes olhares sobre o Gapa-Bahia.

Às mais de 200 Organizações da Sociedade Civil com as quais trabalhei como consultora ou facilitadora, em momentos nos quais, sem dúvida, aprendi muito mais do que ensinei.

A Harley Henriques, por ter acreditado e apostado em mim quando ainda iniciava um caminho profissional.

A Márcia, Rosa e Gladys, pela disponibilidade em me ajudar a contar esta história

A Vanda Bastos, pelo apurado olhar e disponibilidade extrema nos ajustes necessários à finalização deste trabalho.

A Henrique, companheiro de todas as horas que, com seu senso de honra e justiça, me ensina mais, a cada dia. O meu imenso amor...

Aos meus pais, Cristina e Sérgio, por tudo. Sempre.

A minhas avós, Anna e Tatá, pelo aprendizado da grandeza da força feminina que me garantiu o orgulho de ser mulher.

A meu avô Ruy, a melhor pessoa que conheço. Sem dúvida, o meu maior admirador e incentivador.

A minha irmã Tiana, por fazer parte da minha vida desde o início da sua existência.

A João e Leca, pelos sorrisos compartilhados em meio a travessuras, brincadeiras e aprendizados.

A Elizeu, pelo exemplo de amor e dedicação à vida acadêmica.

A Irá, Dete, Mili, e Luzia, por, em diferentes momentos da minha vida, terem cuidado de mim.

A Nabú, Tabita (in memoriam), Neide, Chicão (in memoriam), Morcego e Chica, amigos quase humanos que me alentaram na solidão da escrita.

A todos os amigos queridos que, em alguma medida, compartilharam comigo este processo gestacional.

Peça extraída de uma campanha do Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia (Gapa-Ba)

AIDÉTICO. Antes de pronunciar esta palavra

lembre que uma palavra pode

Esconder muitos sentidos

Uma palavra carrega **ódio**

Uma palavra carrega **repulsa**

Uma palavra carrega **desprezo**

Uma palavra **exclui**

Uma palavra **isola**

Uma palavra **machuca**

Uma palavra **humilha**

Uma palavra, às vezes, **mata**

Uma palavra não é só

uma palavra



GAPA BAHIA

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS
PRECONCEITO TEM CURA. RESPEITE O PORTADOR DO HIV.

RESUMO

O que é sustentabilidade? Como tratar a questão da sustentabilidade, no âmbito de uma organização da sociedade civil (OSC), no contexto brasileiro? A presente dissertação, desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Administração da Universidade Federal da Bahia, intitulada “*As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia*”, discute a questão da sustentabilidade do Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia (Gapa-Ba), partindo do princípio de que a sustentabilidade desta Organização é um fenômeno multidimensional e complexo. Trabalhando paralelamente com raciocínios de indução e dedução, esta pesquisa buscou, todo o tempo, provocar o diálogo entre a realidade da Organização Gapa-Ba e a teoria relacionada ao campo das OSCs e as construções contemporâneas do conceito de sustentabilidade. Foi-se desconstruindo a noção de sustentabilidade associada, tradicional e quase exclusivamente, à sua dimensão econômico-financeira, para reconstruir-se o conceito através da análise do Gapa-Ba. Nesta trajetória, foram se descortinando a vida e a alma do Gapa-Ba por meio das diferentes dimensões da sua sustentabilidade, quais sejam: técnica, cognitiva, econômica, social e política.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Organizações da Sociedade Civil. Organizações Não-Governamentais. Desenvolvimento organizacional. Desenvolvimento sustentável. Aids. Gapa-Bahia

ABSTRACT

What is sustainability? How does one deal with the issue of sustainability in the field of a civil society organization (CSO), within the Brazilian context? This present dissertation, developed in the Academic Master's Program of Administration at the Federal University of Bahia, entitled "*Different dimensions of sustainability in a Brazilian civil society organization: the case of Gapa-Bahia*," discusses the question of sustainability of the AIDS Prevention Support Group of Bahia (Gapa-Bahia), starting from the principle that the sustainability of this Organization is a complex and multidimensional phenomenon. Working along parallel lines with induction and deduction rationale, the whole time this survey sought to cause a dialog between the reality of the Gapa-Ba Organization and the theory related to the field of CSOs and the contemporary constructions of the concept of sustainability. The tearing down of the notion of associated, traditional and almost exclusive sustainability was necessary to arrive at the economical-financial dimension, in order to rebuild the concept, through the analysis of Gapa-Ba. During this journey, the life and soul of Gapa-Ba were brought to light by way of the different dimensions of its sustainability, which are: technical, cognitive, economical, social and political.

Key words: Sustainability, Civil Society Organizations, Non-governmental Organizations, Organizational Development, Sustainable Development, AIDS, Gapa-Bahia.

RESUMEN

¿Qué es sustentabilidad? ¿Cómo tratar la cuestión de la sustentabilidad, en el ámbito de una organización de la sociedad civil (OSC), dentro del contexto brasileño? La presente disertación, desarrollada en la Maestría Académica de Administración de la Universidad Federal de Bahía, titulada “*Las diferentes dimensiones de la sustentabilidad en una organización de la sociedad civil brasileña: el caso del Gapa-Bahía*”, discute la cuestión de la sustentabilidad del Grupo de Apoyo a la Prevención al “Aids” (Sida) de Bahía (Gapa- Ba), partiendo del principio de que la sustentabilidad de esta Organización es un fenómeno multidimensional y complejo. Trabajando paralelamente con raciocinios de inducción y deducción, esta investigación buscó, todo el tiempo, provocar el diálogo entre la realidad de la Organización Gapa-Ba y la teoría relacionada al campo de las OSCs y las construcciones contemporáneas del concepto de sustentabilidad. Se fue desconstruyendo la noción de sustentabilidad asociada, tradicional y casi exclusivamente, a su dimensión económico-financiera, para reconstruirse el concepto a través del análisis del Gapa-Ba. En esta trayectoria, se fueron desvelando la vida y el alma del Gapa-Ba por medio de las diferentes dimensiones de su sustentabilidad, las cuales son: técnica, cognitiva, económica, social y política.

Palabras-clave: Sustentabilidad. Organizaciones de la Sociedad Civil. Organizaciones no Gubernamentales. Desarrollo organizacional. Desarrollo sustentable. Sida. Gapa-Bahía.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMN	– Associação Brasileira de Marketing e Negócios
ABONG	– Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
ACJ	– Associação Cristã de Jovens
ADVB	– Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
AIDS	– <i>Acquired Immune Deficiency Syndrome</i>
AIN	– Ajuda da Igreja Norueguesa
Ba	– Bahia
BID	– Banco Interamericano de Desenvolvimento
CD	– <i>Compact Disc</i>
Cedaps	– Centro de Promoção da Saúde
CESE	– Coordenadoria Ecumênica de Serviço
CLT	– Consolidação das Leis do Trabalho
CMMAD	– Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CN-DST/Aids	– Coordenação Nacional de DST/AIDS
DH/MS	– Direitos Humanos/Ministério da Saúde
DST	– Doença Sexualmente Transmissível
EAUFBA	– Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
EED	– <i>Evangelischer Entwicklungsdienst</i>
ENONG	– Encontro Nacional de Organizações Não-Governamentais
FGV	– Fundação Getúlio Vargas
FOBONG	– Fórum Baiano de ONGs/Aids
Gapa	– Grupo de Apoio à Prevenção à Aids
GAS	– Grupo de Artistas Solidários
GIV	– Grupo de Incentivo à Vida
HIV	– <i>Human Immuno Deficiency Virus</i>
ICCO	– <i>Interchurch Organization for Development Co-operation</i>
JAS	– <i>Jamaica Aids Support</i>
MNDH	– Movimento Nacional de Direitos Humanos
MS	– Ministério da Saúde
NGO	– <i>Non-Governmental Organization</i>
NPGA	– Núcleo de Pós-Graduação em Administração
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
ONG	– Organização Não-Governamental
ONU	– Organização das Nações Unidas

OSC	–	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	–	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAD	–	Programa de Articulação e Diálogo
PLP's	–	Promotores Legais Populares
PN DST/AIDS	–	Programa Nacional de DST/AIDS
PNUMA	–	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
SESAB	–	Secretaria da Saúde do Estado da Bahia
SLAS		<i>Society for Latin America Studies</i>
SIDA	–	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
SUS	–	Sistema Único de Saúde
SP	–	São Paulo
UCSAL	–	Universidade Católica do Salvador
UFBA	–	Universidade Federal da Bahia
UICN	–	União Internacional para a Conservação da Natureza
Unicef	–	<i>United Nations Children's Fund</i>
UK	–	<i>United Kingdom</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A metodologia adotada	28
Figura 2	Estrutura orgânica do Gapa-Ba	50
Figura 3	Multiplicação de informação em aids: formação de uma rede	127
Figura 4	A sustentabilidade do Gapa-Ba: multidimensões inter-relacionadas	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	A mídia e o meio ambiente	62
Quadro 2	Matriz-Referencial: as dimensões da sustentabilidade do Gapa-Ba	102
Quadro 3	Resultados do Centro de Documentação Gapa-Ba, em 2004	117
Quadro 4	Despesas do Gapa-Ba, em 2004 (em reais)	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Orçamento do Gapa-Ba, por fonte de recursos	120
----------	---	-----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CONTEXTUALIZANDO A PARTIR DO “EU”	15
SITUANDO A PESQUISA...	17
OBJETIVOS	19
GERAL	19
ESPECÍFICOS	19
A RELEVÂNCIA DESTE ESTUDO	19
A ESCOLHA DO OBJETO: POR QUE O GAPA-BA?	20
A ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	22
Capítulo 1 A CONDUÇÃO DO ESTUDO	24
1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
1.2 CONCEITOS, FUNDAMENTOS E TERMINOLOGIAS	29
Capítulo 2 O GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA (GAPA-BA)	34
2.1 A AIDS	34
2.2 A AIDS NO BRASIL	35
2.3 A MOBILIZAÇÃO NA BAHIA: NASCE O GAPA-BA	37
2.3.1 1988: A FUNDAÇÃO	39
2.3.2 1992: UMA PRIMEIRA CRISE	41
2.3.3 AS TRANSFORMAÇÕES DE 1994	44
2.3.4 A ATUALIDADE	47
Capítulo 3 CONSTRUÇÕES TEÓRICAS CONTEMPORÂNEAS ACERCA DA SUSTENTABILIDADE	59
3.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE	60
3.1.1 SUSTENTABILIDADE: PARA ALÉM DA QUESTÃO AMBIENTAL	66
3.2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE: DESCONSTRUÇÃO DO SENSO COMUM	70
3.2.1 DESCONSTRUÇÃO	70
3.2.2 DESCONSTRUINDO A NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE	72
3.3 PARA ALÉM DA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL	80
3.4 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CONDIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE	83

Capítulo 4	AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DO GAPA-BA	88
4.1	AIDS NO BRASIL: UMA TRAJETÓRIA DE COOPERAÇÃO ENTRE GOVERNO E SOCIEDADE CIVIL	89
4.1.1	PROGRAMA NACIONAL DE DST/AIDS	89
4.2	A DISCUSSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO MOVIMENTO SOCIAL DE LUTA CONTRA A AIDS	91
4.2.1	METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EM RELAÇÕES EXTERNAS E SUSTENTABILIDADE PARA ONGS/AIDS NO BRASIL	94
4.2.2	PROGRAMA NACIONAL DE SUSTENTABILIDADE PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL	96
4.3	MATRIZ-REFERENCIAL: CONSTRUÇÕES E RECONSTRUÇÕES DO MODELO DE ANÁLISE	97
4.4	A SUSTENTABILIDADE E SUAS DIMENSÕES NO GAPA-BA	103
4.4.1	SUSTENTABILIDADE TÉCNICA	103
4.4.2	SUSTENTABILIDADE COGNITIVA	111
4.4.3	SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA	117
4.4.4	SUSTENTABILIDADE SOCIAL	122
4.4.5	SUSTENTABILIDADE POLÍTICA	127
4.5	SUSTENTABILIDADE: FENÔMENO MULTIDIMENSIONAL	132
CONSIDERAÇÕES FINAIS		135
1	A SUSTENTABILIDADE DO GAPA-BA: RECONSTRUINDO UM CONCEITO	135
2	DESAFIOS À SUSTENTABILIDADE DO GAPA-BA E ALGUMAS PERSPECTIVAS FUTURAS	142
3	PENSANDO A SUSTENTABILIDADE NAS OSCs	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		150
APÊNDICES		157
APÊNDICE A	ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS – SELEÇÃO	158
APÊNDICE B	ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS – ROTEIRO	164
ANEXOS		170
ANEXO A	PRINCÍPIOS E VALORES DO GAPA-BA	171
ANEXO B	PUBLICAÇÕES DO GAPA-BA	172
ANEXO C	FOTOGRAFIAS	179

INTRODUÇÃO

Esta dissertação, vinculada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), objetiva apresentar ao leitor os percursos concernentes à construção da pesquisa “As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia”, tentando situá-lo quanto aos caminhos trilhados e às conclusões encontradas.

A idéia desta investigação nasceu em um contexto pessoal de descobertas e experimentações no universo das organizações da sociedade civil (OSCs). A fertilidade encontrada neste universo levou ao início de uma gestação plena de buscas e encontros com uma realidade permeada de dádivas e contradições, solidariedade e poder. Um universo de múltiplas dimensões.

CONTEXTUALIZANDO A PARTIR DO “EU”

Com formação em comunicação social, iniciei a minha história profissional trabalhando com produção cultural e, posteriormente, com produção áudio-visual. Quando exercia esta última atividade em uma das empresas da maior rede de comunicação do Norte e Nordeste do país²¹, recebi um convite para atuar na implantação de um projeto de uma OSC

²¹ Rede Bahia de Comunicação.

baiana – o Liceu de Arte e Ofícios da Bahia – que se configurava em uma televisão comunitária itinerante, montada em uma espécie de “trio elétrico”²².

Nessa época, ao decidir sair de uma empresa privada com alto potencial de ascensão profissional para trabalhar em uma OSC ouvi do, então diretor, a seguinte frase: “Você está trocando o ‘filé mignon’ pela ‘carne seca’. Tem certeza de que vai fazer isso?” A tal “carne seca” foi a minha estréia profissional junto a OSCs.

Após um período de doze meses atuando no Liceu e finalizada a graduação na Universidade Católica do Salvador (UCSAL) achei que seria importante aprender um novo idioma e fazer um intercâmbio sócio-cultural em outro país. Fui, então, morar em Londres, onde, no período de aproximadamente um ano, pude voltar um pouco o olhar para o trabalho das OSCs que atuam no continente europeu.

De volta ao Brasil, participei de uma seleção no Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia (Gapa-Ba) que estava iniciando o seu Departamento de Marketing e Mobilização de Recursos Locais²³, do qual passei a ser gerente, concebendo, planejando e executando as suas ações. E, assim, foram cinco anos à frente das ações de marketing e mobilização de recursos locais desta Organização.

O Gapa-Ba tornou-se referência na área de Marketing Social e Mobilização de Recursos Locais passando a atuar, também, como consultor e capacitador de outras organizações, no âmbito dessa temática. Foram mais de duzentas organizações que participaram de um processo de socialização de conhecimento e experiências.

²² O “Projeto Tv Liceu”, do Liceu de Artes e Ofícios da Bahia, foi implantado em 1996, tendo durado cerca de dois anos.

²³ A preferência pela utilização da terminologia “mobilização de recursos” ao invés de “captação de recursos” foi adotada na minha gestão à frente deste departamento, no Gapa-Ba. Aprofundaremos esta temática no Capítulo 3, desta dissertação.

Estar à frente de um processo tão rico de socialização de saberes acabou por despertar o meu desejo de retornar à universidade e aprofundar, cientificamente, a experiência obtida na prática comunitária.

Durante os anos de atuação no Gapa-Ba, um fenômeno era foco da minha reflexão e das inúmeras discussões travadas no âmbito interno da Organização e junto a outras organizações com as quais tive a oportunidade de interagir: a sustentabilidade das OSCs.

A presente pesquisa inscreve-se, portanto, na minha história pessoal e profissional, trazendo marcas daquilo que sou, daquilo que pretendo ser e que poderei não ser um dia. O processo vivenciado com este trabalho me faz refletir, cotidianamente, sobre as escolhas feitas e os caminhos ainda a percorrer nos âmbitos pessoal, profissional e acadêmico.

O encantamento provocado pela temática me fez implicada com a pesquisa, de forma visceral, aceitando o fato de esta estar vinculada à minha vida e à minha história. As opções não se deram ao acaso: são parte de uma trajetória que cumpre um ciclo que se fecha com o nascimento do trabalho aqui exposto.

SITUANDO A PESQUISA...

Pesquisar a sustentabilidade no âmbito das OSCs, mais especificamente, entender a sustentabilidade do Gapa-Ba, tornou-se o foco deste trabalho, que buscou responder às seguintes perguntas:

- * *Quais seriam os elementos definidores da sustentabilidade do Gapa-Ba?*
- * *Qual o conceito de sustentabilidade, no âmbito do Gapa-Ba?*

No que concerne ao universo das OSCs, percebe-se que há uma forte tendência para tratar a questão da sustentabilidade, superdimensionando-se o elemento econômico-financeiro em detrimento de outras dimensões que poderiam, também, implicar sustentabilidade.

Vale salientar a grande importância da dimensão econômico-financeira, na discussão acerca da sustentabilidade. Há, porém, uma inquietação relativa à perspectiva de entendimento da sustentabilidade como um fenômeno unidimensional. A sustentabilidade das OSCs é, na grande maioria das vezes, relacionada, ou ousaríamos dizer, restringida, pelo senso comum, assim como por muitos dos autores²⁴ que trabalham com a temática, a uma dimensão econômico-financeira. Tal constatação nos remete a algumas questões:

- ✦ *Estaria a sustentabilidade de uma OSC restrita à sua dimensão econômico-financeira?*
- ✦ *Estaria a sustentabilidade do Gapa-Ba restrita, exclusivamente, à sua capacidade de obter recursos financeiros?*

Neste sentido, uma das preocupações deste trabalho consiste em desconstruir esta noção da sustentabilidade como fenômeno unidimensional e associada à mera obtenção de recursos financeiros e reconstruí-la, a partir da análise do Gapa-Ba. Por conseguinte, são pressupostos do estudo realizado:

- ✦ *A sustentabilidade é um fenômeno multidimensional;*
- ✦ *Existem diferentes dimensões que, inter-relacionadas, são definidoras da sustentabilidade do Gapa-Ba.*

²⁴ Trataremos deste ponto mais especificamente no Capítulo 3, quando teremos a oportunidade de apresentar alguns autores e os seus conceitos de sustentabilidade.

OBJETIVOS

GERAL

Queremos, então, aqui, entender e discutir a sustentabilidade do Gapa-Ba sendo o nosso objetivo identificar e analisar as diferentes dimensões a ela relacionadas.

ESPECÍFICOS

Além desse, temos ainda, neste trabalho, os seguintes objetivos específicos:

- × *Construir uma matriz-referencial relativa à sustentabilidade do Gapa-Ba.*
- × *Reconstruir o conceito de sustentabilidade a partir da análise do Gapa-Ba.*

A RELEVÂNCIA DESTE ESTUDO

O crescente papel que as OSCs vêm ocupando no cenário nacional e, por que não dizer, mundial, traz à tona uma grande preocupação com a sustentabilidade das ações por elas empreendidas, assim como, pela sua própria sobrevivência enquanto organização. Desta forma, coloca-se, para as OSCs, não fugindo as organizações brasileiras a esta discussão, o tema da sustentabilidade, como central nas discussões e debates.

A consciência da importância destas organizações e dos projetos empreendidos por elas nos traz a necessidade de ampliar o conhecimento sobre o tema, especificamente no contexto brasileiro. Nesta perspectiva, a investigação neste âmbito temático nos parece útil,

no sentido de fomentar a discussão estabelecida e contribuir para o fortalecimento das OSCs e dos seus projetos sociais.

A relevância deste estudo decorre, portanto, da atualidade do tema que, embora muito discutido, continua merecendo um maior aprofundamento visto que, até hoje, pouco se discutiu a respeito dos desafios da sustentabilidade das OSCs, considerando que estas são organizações complexas, inseridas em lógicas políticas, culturais e mercantis que englobam outras dimensões fundamentais para a sua sustentabilidade, dimensões estas que vão além da exclusiva questão econômico-financeira.

Alguns autores aos quais tivemos acesso tratam a questão da sustentabilidade dessas organizações relacionando o fenômeno ao acesso ou não a fontes de recursos financeiros.

Esta pesquisa pretende colaborar para diminuir esta lacuna nos trabalhos acadêmicos, assim como para o avanço dos estudos nas áreas das organizações e da gestão social. Mais especificamente, esta pesquisa busca perceber a inter-relação entre a gestão em uma OSC e a sua própria sustentabilidade enquanto organização.

Pelo exposto, fica evidenciado que este é um tema que merece ser pesquisado, pelas contribuições que pode trazer, tanto no âmbito acadêmico, como para a sociedade civil organizada, por ser, ao mesmo tempo, objeto de análise e campo de ação.

A ESCOLHA DO OBJETO: POR QUE O GAPA-BA?

A opção pela sustentabilidade do Gapa-Ba como objeto de estudo surgiu pela perspectiva de aliar a experiência da prática profissional, a vivência organizacional em uma OSC e a pesquisa científica legitimada pelo universo acadêmico.

Neste sentido, compartilha-se da percepção de Oliveira (1998) de que promover a consonância entre pesquisa e biografia é altamente estimulante, uma vez que, deste modo, atribuímos vida ao estudo, retirando da produção intelectual o que ele classifica como “poeiras de artificialismo”, que recobrem parte da pesquisa acadêmica e “acabam contribuindo para a representação social da universidade como redoma, imagem que ainda encontra ressonância no conjunto da sociedade” (OLIVEIRA, 1998, p. 19).

Além do interesse surgido na prática profissional e da percepção da importância do tema, em se tratando do universo das OSCs brasileiras, consideramos que o Gapa-Ba nos dá elementos que podem integrar a definição de uma OSC sustentável, tais como:

- a) O Gapa-Ba existe há 16 anos;
- b) É a maior OSC atuando no campo da aids, no Brasil (esta classificação baseia-se: no número de beneficiários diretos e indiretos das ações da Organização; no reconhecimento obtido nacional e internacionalmente, no qual podemos incluir as premiações auferidas; na área geográfica de atuação; e no tamanho médio do orçamento anual dos últimos anos);
- c) Possui parceiros de diversas categorias (governo, empresas, indivíduos, cooperação internacional);
- d) É avaliado positivamente pelos seus parceiros;
- e) Produz e sistematiza saberes de diferentes naturezas;
- f) Sistematiza e dissemina suas práticas;
- g) Assume a condição de capacitador em diversas temáticas relacionadas a sua missão e a temas relativos a gestão de OSCs, já tendo capacitado mais de duzentas organizações brasileiras e algumas oriundas de outros países, a exemplo de organizações de Angola e da Jamaica; e, finalmente,
- h) Tem um orçamento anual de mais de dois milhões de reais.

A ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco partes, conforme discriminado a seguir:

“Capítulo 1 – A Condução do Estudo” trata dos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa e das opções conceituais e terminológicas que fundamentam a mesma.

Em “Capítulo 2 – O Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia”, apresentamos a Organização: contamos um pouco da sua história, mostrando o surgimento da aids, a reação da sociedade civil em relação à epidemia, a mobilização de um grupo de jovens preocupados com as conseqüências da aids, na Bahia, que se organiza e funda o Gapa-Ba. Fazemos um retrato da Organização desde a sua fundação, em 1988, mostrando as suas crises, conquistas e transformações, até chegarmos à atualidade: a sua missão, estrutura orgânica, áreas temáticas, dentre outros elementos. Fazemos este percurso, com a preocupação de mostrar o tratamento e a relevância dados pela Organização à questão da sustentabilidade.

“Capítulo 3 – Construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade” traz o arcabouço teórico que permeia o fenômeno da sustentabilidade no âmbito das OSCs, apresentando as construções contemporâneas do conceito de sustentabilidade. Este capítulo busca desconstruir a noção de sustentabilidade como aliada, unicamente, a uma dimensão econômico-financeira.

Em “Capítulo 4 – As dimensões da sustentabilidade do Gapa-Ba”, tratamos das dimensões da sustentabilidade desta Organização, passando pela discussão da sustentabilidade no Movimento de Aids, e apresentamos, ainda, a matriz-referencial

construída no decorrer deste trabalho, que mostra estas dimensões passando, então, a analisá-las.

Em “Considerações finais”, tecemos as conclusões desta pesquisa e sua relação com os objetivos e os pressupostos anteriormente levantados. Apresentamos, também, o nosso conceito de sustentabilidade, reconstruído a partir da análise do Gapa-Ba, e falamos dos desafios que se colocam em relação à sua sustentabilidade. Em seguida, apresentamos a perspectiva do valor interpretativo do modelo de análise construído, para análises futuras da sustentabilidade de outras OSCs. Finalmente, fazemos uma reflexão sobre o fenômeno da sustentabilidade das OSCs, no contexto brasileiro.

Foi, sem dúvida, bastante desafiador trabalhar sobre uma temática tão emergente e com fundamentos teóricos e conceituais ainda em construção. Por outro lado, a possibilidade de contribuir para esta discussão é extremamente gratificante. Ressaltamos que, certamente, este estudo possui limitações e que estas, em parte, relacionam-se ao objeto escolhido. A natureza do universo com o qual nos propusemos a trabalhar é dinâmica, não permitindo, portanto, que as respostas encontradas sejam absolutas. Pelo contrário, entendemos que a transformação cotidiana é parte constitutiva de uma OSC e que, em se tratando de uma organização atuando no campo da aids, essa transformação é ainda mais real.

A cada dia, o perfil da epidemia do HIV/aids vem se modificando e as respostas da sociedade civil organizada tendem a acompanhar essa transformação. O Gapa-Ba, sendo uma destas organizações, tem passado – e, acreditamos, ainda passará – por adaptações e mudanças, muitas delas inter-relacionadas com a sua sustentabilidade.

Capítulo 1

A CONDUÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa que subsidiou esta dissertação. Tratamos ainda das escolhas conceituais e terminológicas que fundamentaram o estudo.

1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se propõe a captar um fenômeno social, refletindo criticamente sobre este, podendo, em um primeiro momento, ser caracterizado como de natureza descritivo-analítica, com uma abordagem essencialmente qualitativa.

Foram utilizadas como fontes as percepções e idéias dos atores envolvidos, direta e/ou indiretamente, com o Gapa-Ba, além da consulta a documentos e da observação decorrente da inserção da autora no universo organizacional, baseando-se as conclusões na análise do observado, na literatura utilizada e nas próprias evidências dos atores envolvidos com a realidade estudada.

A revisão de literatura trata dos seguintes temas: sustentabilidade; desenvolvimento sustentável; estudos organizacionais; OSCs, Organizações Não-Governamentais (ONGs) e Terceiro Setor; desenvolvimento institucional e gestão.

Os documentos consultados para a realização do trabalho foram: atas de assembleias e reuniões, estatuto, projetos para mobilização de recursos, relatórios para parceiros e financiadores, matérias em jornal, *folders*, *banners*, informativos internos e campanhas multimídia da Organização.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com vinte diferentes atores que se relacionam, direta ou indiretamente, com o Gapa-Ba. Selecionamos representantes das diferentes categorias que compõem e/ou interagem com a Organização: os quatro membros da coordenação executiva, dois funcionários, um estagiário, três voluntários, um agente multiplicador de informação que atua em comunidade beneficiária das suas ações, um representante de agência de cooperação internacional financiadora, um representante de empresa privada parceira, um doador e seis beneficiários oriundos de diferentes ações organizacionais.

Escolhemos o estudo de caso como forma metodológica de percepção desta realidade. O estudo de caso está centrado nas diferentes dimensões que se relacionam, ou são definidoras, da sustentabilidade do Gapa-Ba.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é muito utilizado para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. A respeito do estudo de caso afirma, ainda:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório do historiador: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. Novamente, embora o estudo de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. (YIN, 2005, p. 26-27).

Como a pesquisadora esteve inserida no contexto organizacional, atuando como coordenadora do Departamento de Marketing e Mobilização de Recursos, durante cinco anos, incluído parte do período no qual foi realizada esta pesquisa, este trabalho toma contornos de observação participante, conforme Becker:

No processo de coleta de dados, o observador-participante se engaja em várias atividades diferentes. Pode-se distinguir diversas modalidades de procedimentos, dependendo do grau no qual se é participante assim como observador. Num dos extremos, o observador pode não participar em absoluto, como quando ele se esconde atrás de uma tela que permite que ele veja os participantes, mas não permite que eles o vejam; no outro, ele pode ser um participante em caráter integral, morando na comunidade em estudo ou tendo um emprego de tempo integral na organização que estuda, e assim estando sujeito às mesmas chances de vida que qualquer outro membro do grupo. (1997, p. 119-120).

O processo de investigação empírica foi composto por diferentes momentos, todos eles, porém, acompanhados da busca paralela pela fundamentação teórica.

Podemos dividir a investigação relativa à prática social do Gapa-Ba em:

1º Momento: Observação participante

Esta fase da pesquisa caracterizou-se pela participação efetiva no universo organizacional. Neste momento, sendo funcionária da Organização, foi possível analisá-la de um lugar privilegiado, podendo contar com a confiança dos diferentes atores, o que facilitou a coleta de dados.

Desde o começo, foram expostos, para a coordenação e para o corpo técnico da Organização, os objetivos da pesquisa, estando os mesmos cientes do processo investigatório que então se iniciava. A partir de um determinado momento, fez-se necessário um distanciamento do cargo exercido no quadro funcional da Organização, com o intuito, não de

validar a crença na necessidade de neutralidade do sujeito da investigação mas, para a melhor realização da análise crítica do fenômeno observado. Deste modo, desliguei-me da função de gerente de marketing e mobilização de recursos do Gapa-Ba, em julho de 2004, passando a atuar apenas como pesquisadora.

2º Momento: Realização de entrevistas semi-estruturadas

Este momento pode ser subdividido em duas fases. Na primeira foram realizadas entrevistas com os membros da coordenação da Organização com o intuito de levantar dados históricos que vieram a compor o segundo capítulo desta dissertação, no qual os entrevistados estão identificados por não haver nenhuma solicitação de resguardo das identidades e pelas informações obtidas serem de caráter basicamente histórico.

Na segunda fase das entrevistas, buscamos captar o olhar crítico dos diferentes atores que se relacionam, direta ou indiretamente, com a Organização, tentando trazer à tona diversas análises da sua sustentabilidade. Pela diversidade dos entrevistados, o fenômeno da sustentabilidade nem sempre foi diretamente abordado.

Com o público beneficiário das suas ações, por exemplo, devido às suas especificidades, tentamos entender a sua relação com o Gapa-Ba e a sua análise relativa à Organização, para então associarmos as mesmas à sustentabilidade organizacional.

Atendendo a solicitações de alguns dos entrevistados, optamos por resguardar as identidades, classificando-os de acordo com a sua relação com a Organização. Vale salientar, no entanto, que a relação de confiança e afetividade já estabelecida anteriormente com os entrevistados auxiliou no descortinar dos olhares de cada um sobre a Organização Gapa-Ba, facilitando o acesso às informações.

3º Momento: Realização de novas entrevistas ou consultas para validação e coleta de dados complementares

Após a redação dos capítulos que compõem esta dissertação, algumas dúvidas e questões tiveram que ser esclarecidas para a formatação final do trabalho. Deste modo, houve um retorno à Organização para a realização de pequenas entrevistas ou conversas informais que auxiliaram no fechamento deste trabalho.

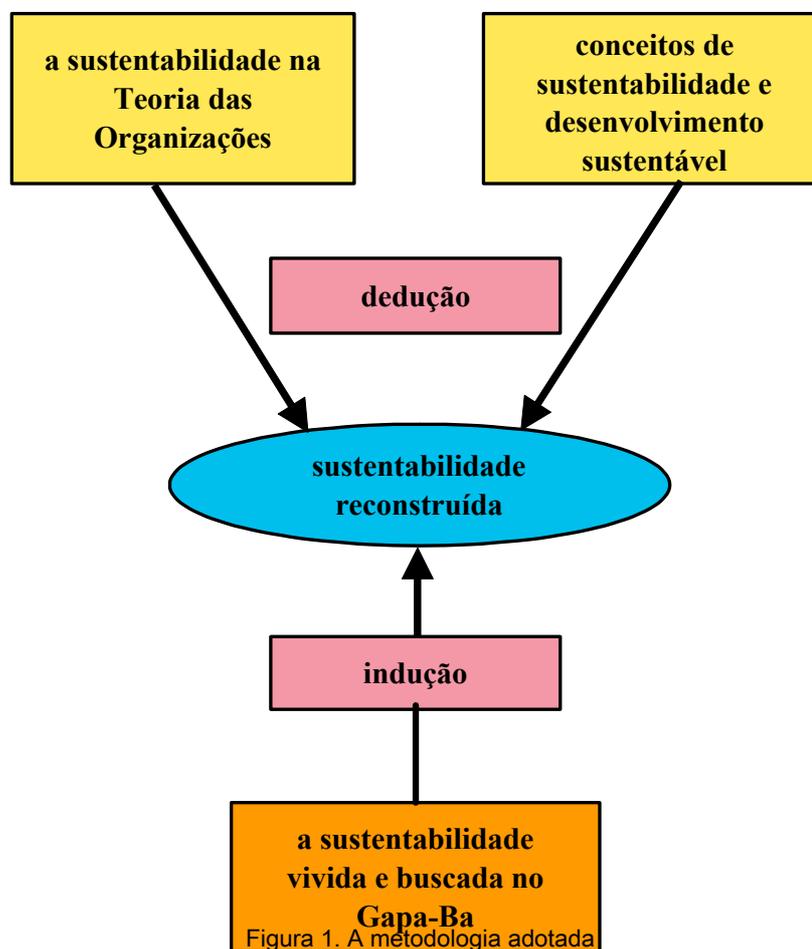


Figura 1. A metodologia adotada

Conforme ilustra a Figura 1, trabalhamos paralelamente com raciocínios de indução e dedução, tentando, todo o tempo, provocar o diálogo entre a Organização Gapa-Ba e a teoria relacionada ao campo das OSCs e às construções contemporâneas do conceito de sustentabilidade.

1.2 CONCEITOS, FUNDAMENTOS E TERMINOLOGIAS

No decorrer deste estudo, algumas opções de conceitos e fundamentos tiveram que ser feitas para que este pudesse ser melhor desenvolvido.

Em primeiro lugar, importa registrar que não trabalhamos com um conceito pré-concebido de sustentabilidade. Ao percebermos a dificuldade de identificar conceitos e fundamentos relativos a esta temática, no âmbito das OSCs, tentamos buscar aqueles que, de alguma forma, estivessem relacionados ou fossem transversais à sustentabilidade.

Muitas vezes, como pequenos artesãos, fomos buscando pedacinhos de matérias-primas para compor a obra. Por não termos encontrado uma definição que nos parecesse adequada, tornou-se um dos objetivos do trabalho a própria reconstrução do conceito de sustentabilidade, a partir da análise da Organização Gapa-Ba.

No que concerne à classificação das organizações às quais fazemos referência neste trabalho – os grupos sociais organizados –, existem diferentes autores que as tratam sob diferentes óticas e nomenclaturas.

Organização do Terceiro Setor, Organização da Sociedade Civil (OSC), Organização Não-Governamental (ONG), Organização sem fins lucrativos, além da mais recente *Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)* são algumas das classificações dadas a estas organizações. Elas podem ser observadas segundo uma certa cronologia, mas nem por isto se esgotam em uma análise linear. Ao contrário, superpõem-se, mesclam-se e, não raro, são utilizadas como sinônimos umas das outras. (BRASIL, 2001).

Uma referência muito utilizada para estas organizações tem sido a de “sem fins lucrativos”, fazendo-se alusão a outro importante interlocutor: o mercado. Desta forma, estas organizações se afirmam em contraposição ao conceito de mercado como uma instância que visa ao lucro.

A utilização do termo OSCIP, por sua vez, vem sendo cada vez mais recorrente, não só para o setor sem fins lucrativos mas, também, e principalmente, para aqueles que se preocupam com o lugar que esse setor ocupa, no Brasil. Na verdade, o seu significado é fruto de um trabalho do Programa Comunidade Solidária, no âmbito das discussões sobre a reforma do seu marco legal.

A OSCIP é reconhecida como tal, por ato do governo federal emitido pelo Ministério da Justiça, após a análise do estatuto da organização, pelo entendimento de que este atende a pré-requisitos descritos nos artigos 1, 2, 3 e 4 da Lei n. 9.790/99. (BRASIL, 2001). Pode-se dizer que OSCIPs são ONGs, criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativa. (MARTINS, 2002).

Outro termo muito usado, principalmente no universo das Escolas de Administração, para designar as organizações às quais fazemos referência é Terceiro Setor.

Para muitos, o Terceiro Setor pode ser entendido como o que não é Estado nem mercado. Nesta perspectiva, este setor é composto de organizações que não fazem parte nem do Estado nem da iniciativa privada com fins lucrativos, englobando, portanto, associações, fundações privadas, institutos, sindicatos, igrejas, federações, confederações, ONGs, entidades paraestatais e qualquer outro tipo de organização que, embora privada, não tenha a finalidade de gerar lucro. (MELO, 2002).

Organizações do Terceiro Setor são, portanto, aqueles agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. (TENÓRIO, 1999).

A utilização do termo Terceiro Setor é também criticada por muitos autores e militantes da área social por entenderem que o conceito abriga, sem distinção, organizações

de caráter muito diferentes. Além disso, o termo pressupõe um certo grau de consenso entre todas essas organizações quanto aos projetos de sociedade e desenvolvimento pensados estratégica e politicamente para o Brasil.

O predomínio da expressão ONG, cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas, vem da Europa continental. Assim foram chamadas as organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareceram significativas o bastante para justificar uma presença formal na Organização das Nações Unidas (ONU), a exemplo do Conselho Mundial de Igrejas e da Anistia Internacional.

Assim, com a formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento, estimulados pela ONU, no século XX, nas décadas de 60 e 70, cresceram, na Europa Ocidental, ONGs destinadas a promover projetos de desenvolvimento no chamado Terceiro Mundo. Formulando ou buscando projetos em âmbito não-governamental, as organizações européias procuraram parceiros, mundo afora, acabando por fomentar o surgimento de ONGs nos continentes do hemisfério sul. (FERNANDES, 1997).

Em geral, quando se faz menção a ONG, enfatiza-se o seu caráter “não-governamental”, em alguns momentos, até “antigovernamental”. No Brasil, estas organizações surgem no cenário marcado pela ditadura militar e, não raro, acolhem militantes de esquerda, professores universitários sem espaço de expressão política no âmbito acadêmico e, posteriormente, ex-exilados. (LANDIM, 1998). As autodenominadas ONGs caracterizam-se, neste caso, pela luta em favor da democracia e do desenvolvimento e, ao menos inicialmente, assessoram os movimentos sociais.

O termo ONG é, sem dúvida, o mais difundido no contexto brasileiro, apesar de não existir no nosso ordenamento jurídico. O seu reconhecimento e a sua visibilidade social foram construídos, no decorrer da década de 80, a partir do investimento feito por um conjunto

específico de agentes e entidades, estabelecendo-se definitivamente, com a ECO-92, no panorama nacional. Segundo Landim (1998, p. 216), “uma forma de pensar o significado da expressão ONG é considerá-la enquanto categoria construída socialmente”.

Concomitantemente à tentativa de consolidação de uma identidade em torno do termo ONG e atendendo ao contexto social da época, grupos que surgem em resposta à epidemia da aids²⁵ passam a se autodenominar ONG/Aids.

Tende-se a considerar como ONGs/Aids as organizações criadas, especialmente, com a finalidade de trazer uma resposta estruturada da sociedade civil à epidemia do *Human Immuno Deficiency Virus* (HIV), muito embora esse conjunto englobe organizações muito diferenciadas, entre si, em termos de filiação política e religiosa, tamanho, atividades desenvolvidas, tipos e modos de estruturação e atuação. (BRASIL, 1999).

A expressão Organizações da Sociedade Civil foi adotada pelo Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID), no início dos anos 90, como reconhecimento de que a designação ONG – utilizada pelo sistema ONU e pelo Banco Mundial – na verdade correspondia, na América Latina, a uma classe especial de entidades. Organização da Sociedade Civil é o gênero ao qual pertence a espécie das ONGs – entidades dedicadas principalmente à construção e à defesa de direitos – como aquelas filiadas à Associação Brasileira de Construção e à Defesa de Direitos – como aquelas filiadas à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) ou ao desenvolvimento econômico e social, constituindo categoria jurídica com legislação especial. (OLIVEIRA, A. C., 2001).

²⁵ Neste texto, seguindo as observações de Castilho (apud CÂMARA; LIMA, 2000), o termo “aids” é grafado com letras minúsculas. Segundo o autor, “aids” passou a ser, do ponto de vista gramatical, equivalente a “sífilis”, “coqueluche”, “conjuntivite”, nomes de doenças que, como substantivos comuns, são grafados com letras minúsculas. Excetua-se esta forma de grafia, quando houver correspondência a nomes próprios de entidades ou siglas que incorporem a palavra, como, por exemplo: Coordenação Nacional de DST e Aids (CN-DST/Aids), ONG/Aids, dentre outros.

Ao fazer referência à expressão Organizações da Sociedade Civil, não se pode perder de vista o conceito de Sociedade Civil²⁶. Não é nosso objetivo resgatar a história, no plano da filosofia política, do conceito de sociedade civil (sobretudo desde Hegel, Marx e, no século XX, Gramsci). Na teoria política liberal, ela corresponde ao espaço do voluntariado e das ações individuais e privadas socialmente organizadas. Devemos salientar que, dependendo da interpretação, ela inclui, de sindicatos a entidades privadas, se lhes for atribuída uma conotação social. Entretanto, como bem lembra Emir Sader (2001), no espaço da sociedade civil, é intensa a luta pela hegemonia na sociedade. Portanto, há cenários sociais mais ou menos propícios à aproximação entre atores cujas missões são extremamente diversas, quando não antagônicas.

A terminologia escolhida para ser utilizada nesta pesquisa é a de Organização da Sociedade Civil (OSC), por entendermos que este termo, mais amplo que a denominação Organização Não-Governamental e mais restritivo que a classificação referente a Organizações do Terceiro Setor, contempla, não somente a dimensão definidora destas organizações, como as qualifica politicamente. Porém, não podemos deixar de ressaltar que, durante a pesquisa de campo e na literatura que trata de questões relativas ao universo do HIV/aids, a terminologia vastamente utilizada e reconhecida é a de ONG. Reiteramos aqui, apesar da escolha terminológica desta pesquisa, o nosso respeito pela história e prática do Movimento de Aids e por suas escolhas.

²⁶ Segundo Fernandes (1997, p. 27), “recuperada no contexto das lutas pela democratização, a idéia de sociedade civil serviu para destacar um espaço próprio, não-governamental, de participação nas causas coletivas. Nela e por ela, indivíduos e instituições particulares exerceriam a sua cidadania, de forma direta e autônoma. Estar na sociedade civil implicaria um sentido de pertença cidadã, com seus direitos e deveres, num plano simbólico que é logicamente anterior ao obtido pelo pertencimento político, dado pela mediação dos órgãos de governo”.

Capítulo 2

O GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA (GAPA-BA)

O sofrimento causado pela aids leva algumas pessoas ao engajamento coletivo. Isto é evidente nas trajetórias de muitas pessoas soropositivas, mas também nas daquelas que passam pela experiência da perda de um ente querido. O sofrimento deixa de ser o ponto limite para tornar-se o ponto de partida. (CÂMARA, 2000, p. 35).

A história da epidemia da aids, especialmente no Brasil, é, acima de tudo, uma história de mobilização social. Grupos organizados, indivíduos e governo vêm tentando, nos últimos anos, contá-la de forma diferente, no intuito de transformar a perspectiva de morte acionada pela aids em esperança de vida.

O Gapa-Ba é um desses atores que vêm, ao longo dos últimos anos, trabalhando na luta pela retração da epidemia da aids. Neste capítulo, será contada um pouco da sua trajetória, passando pelo surgimento da aids, no Brasil e no mundo, pela história das pessoas que assumiram o desafio de atuar nesse campo, através do Gapa-Ba, até chegarmos aos dias de hoje, mostrando a atual situação, estrutura, valores e resultados alcançados por esta Organização.

2.1 A AIDS

“Educar o mundo a viver com aids” é a palavra de ordem do Gapa-Ba, que reflete a sua estratégia central de ação: perceber, socializar a idéia de que o mundo inteiro vive com a aids, já que, direta ou indiretamente, todos somos afetados por seus efeitos, sejam individuais ou coletivos. (GAPA-BA, 2003b).

Os primeiros casos da doença foram identificados nas cidades de Nova York e Los Angeles, nos Estados Unidos, em 1981. Indivíduos jovens e saudáveis começaram a sofrer de um tipo raro de pneumonia assim como de uma espécie incomum de câncer de pele – o sarcoma de Kaposi –, geralmente encontrado em pessoas idosas.

Verificou-se, nesses casos, que pessoas, até então saudáveis, a partir de um determinado momento, passavam a apresentar um quadro de baixa resistência às doenças, tais como o próprio sarcoma de Kaposi, a candidíase e a pneumonia causada pelo *Pneumocistes karini*. Passou-se a chamar esse mal de “síndrome da imunodeficiência adquirida” (sida, em línguas latinas) – em inglês *Acquired Immune Deficiency Syndrome* (AIDS) que é a sigla mais utilizada, também no Brasil. (MARINHO; VILAÇA, 2003). A disseminação do vírus causador da doença, o *Human Immuno Deficiency Virus* (HIV), foi rápida e, no final da década de 80, a epidemia do HIV/aids já era considerada uma pandemia.

2.2 A AIDS NO BRASIL

No Brasil, segundo o Ministério da Saúde (MS) (BRASIL, 1998), deduz-se que a introdução do vírus da aids deva ter acontecido na década de 70, tendo a sua difusão, em um primeiro momento, ocorrido nas principais áreas metropolitanas do centro-sul, seguindo-se um processo de disseminação pelas diversas regiões do país.

A história da aids teve seu início marcado por uma forte associação com homens homossexuais, construindo-se, a partir daí, o imaginário da epidemia que, nos seus primórdios, era conhecida como “peste gay” ou “câncer gay”. Segundo Câmara (2004, p. 36), “a idéia de ‘peste gay’ ou ‘câncer gay’ foi seguida pela ‘doença dos quatro Hs’ (homossexuais, hemofílicos, haitianos e heroínômanos)”.

A classificação dos chamados “grupos de risco” atendeu, inicialmente, a argumentos epidemiológicos, situados na fronteira entre os campos médico e social, tendo-se como principais vias de transmissão do vírus HIV, a sexual, a sanguínea e a vertical (através da gestação, parto ou amamentação). Passou a ser, de certo modo, senso comum que determinados grupos de indivíduos estariam mais expostos ao risco da infecção pelo HIV, sendo, portanto, mais “perigosos” para a sociedade. Talvez isso explique porque os primeiros grupos de indivíduos atingidos pela aids, e estigmatizados por este fato, tenham sido aqueles que começaram a responder de forma organizada no sentido do combate à doença, assim como a importância dada pelos grupos organizados à substituição dessa terminologia pela de “comportamento de risco”.

A resposta brasileira à epidemia da aids iniciou-se, de forma efetiva, no século XX, a partir do final da década de 80, com a construção coletiva de uma política nacional para o enfrentamento das doenças sexualmente transmissíveis (DST) e da aids, tendo como principais atores a sociedade civil e a organização de pessoas vivendo com HIV/aids. As bases sociais e políticas deste projeto coletivo deram forma à estrutura e à organização do programa brasileiro de combate à aids.

As primeiras respostas governamentais e as não-governamentais foram quase simultâneas. Oficialmente, registrou-se o primeiro programa de aids, em 1983, enquanto que a primeira ONG criada para dar respostas à epidemia – o Gapa-São Paulo – surgiu em 1985. Militantes do movimento *gay*, sindicalistas, ativistas políticos²⁷ e profissionais da área de saúde foram atores fundamentais na formação dos primeiros grupos e no estabelecimento do diálogo entre a sociedade civil e o Estado, no que concerne à epidemia da aids.

²⁷ Enquadram-se nessa categoria principalmente os chamados “velhos militantes políticos”, que são os ativistas políticos exilados na época da ditadura militar, no Brasil, os quais, àquela época, já haviam retornado ao país.

Desde o início da epidemia até os dias atuais, a sociedade civil brasileira e, mais especificamente, as chamadas ONGs/Aids, têm organizado uma resposta que envolve diferentes níveis de atuação, quais sejam:

- ✦ prevenção e educação por meio de campanhas junto à população e à mídia;
- ✦ assistência, com cuidado à saúde física e mental do portador do HIV e doentes de aids;
- ✦ atendimento jurídico, nos casos de discriminação e arbítrio; e
- ✦ ativismo, através da pressão junto ao poder público exigindo medidas eficazes frente à epidemia. (BRASIL, 1999, p. 148-149).

Apesar dessa atuação não estar circunscrita às ONGs/Aids, é inegável o papel desempenhado pelas mesmas como propulsoras e catalisadoras da resposta da sociedade civil, frente à epidemia da aids no Brasil.

2.3 A MOBILIZAÇÃO NA BAHIA: NASCE O GAPA-BA

Em 1987, em Salvador, na Bahia, um grupo de jovens universitários mobilizou-se em torno da temática da aids e decidiu organizar-se para dar início a um trabalho mais efetivo em prol da causa. Preocupado com a epidemia que se expandia pelo mundo, naquele momento, e com as implicações desta no exercício da própria sexualidade, Harley Henriques do Nascimento²⁸, idealizador do Gapa-Ba, na época, um jovem universitário de dezoito anos, destacou-se nesse cenário.

Enquanto jovem, eu percebia que iniciar uma vida sexual sob o signo da aids tinha um sentido muito negativo, muito pesado. E para poder exercer uma sexualidade mais tranqüila e segura, eu sentia que precisava buscar informação. Então, na busca da informação, houve um conflito com a realidade completamente

²⁸ Harley Henriques do Nascimento, 35 anos, é graduado em Administração pela UCSAL. É idealizador, fundador e Coordenador Geral do Gapa-Ba. Os depoimentos contidos neste trabalho são parte de cinco entrevistas realizadas em 2004 e 2005.

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

*despreparada, um cenário, na Bahia, completamente despreparado para poder responder a esta carência de informações*²⁹. (Harley).

Percebendo a gravidade da epidemia, contraposta à falta de informação a esse respeito, na Bahia, Harley procurou, entre os amigos e os amigos dos amigos, parceiros para iniciar um processo mais organizado de mobilização em relação à aids. Tratava-se, portanto, da conformação de um grupo, que viria a ser o Gapa-Ba. Formado de modo espontâneo, a partir de ações voluntárias, por pessoas da comunidade, este grupo, mobilizado por uma causa, se organizou e fundou o que podemos chamar de OSC, conforme relato de Márcia Marinho³⁰.

A gente foi, não só aderindo a essa preocupação dele, como convidando outras pessoas que estavam ao nosso redor. Era o melhor amigo da faculdade, o amigo do melhor amigo... então o Gapa começou meio dessa coisa de estudante. Daí surgiu uma necessidade de conhecer a realidade da aids na Bahia; mais do que ler informação sobre a doença, saber como é que isso estava acontecendo aqui. E, para nossa surpresa, já havia casos, já havia pessoas internadas, havia uma ala no Hospital das Clínicas que atendia pessoas com aids. Isso no início da epidemia. Acho que só havia oito anos de epidemia no Brasil, era uma coisa muito nova. Então, eu fazia parte desses amigos que se envolveram com a causa do amigo, isso em 1987/1988.

Desse modo, em uma época marcada pelo auge da epidemia da aids, o Gapa-Ba surgiu da iniciativa de um grupo de voluntários, formado por estudantes de diversas áreas, que viam a aids como uma grave ameaça a toda a sociedade e não apenas como um problema restrito ao âmbito de alguns grupos inicialmente afetados (homossexuais, usuários de drogas injetáveis, profissionais do sexo, etc.).

E o interessante é essa natureza. A natureza da espontaneidade, espontaneidade do ponto de vista de uma organização comunitária. O Gapa-Bahia nasce efetivamente da comunidade. Um grupo de pessoas que se mobiliza, que se organiza para fundar uma organização da sociedade civil. (Harley).

²⁹ As citações em itálico referem-se às falas dos atores registradas nas entrevistas realizadas em 2004 e 2005.

³⁰ Márcia Cristina Graça Marinho, 37 anos, é psicóloga, mestranda em Saúde Pública e membro da coordenação executiva do Gapa-Ba. Grande amiga de Harley, fez parte do grupo que fundou o Gapa-Ba. Os depoimentos contidos neste trabalho foram extraídos das entrevistas realizadas em 2004 e 2005.

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

2.3.1 1988: A FUNDAÇÃO

Trabalhar com o Gapa e ter o Gapa na minha vida fez, sem dúvida, eu ter outra relação com a vida, deu um outro sentido a minha vida. Isso muda muito, muda a relação de conteúdo com o viver. Dá uma ressignificação à vida. Eu assumo o Gapa como projeto de vida. Eu largo tudo que eu estava fazendo, inclusive a minha formação acadêmica. Para você ver como uma idéia social, em determinado momento, para aquele empreendedor, ganha uma dimensão de totalidade, é algo que é único, não dá para pensar a vida se você não tiver uma dedicação exclusiva e apaixonante por aquela idéia. É uma coisa de paixão, você só pensa naquilo. (Harley).

Fundado, oficialmente, em 2 de julho de 1988, o Gapa-Ba foi criado como uma “sociedade civil, sem fins lucrativos, que tem por finalidade o estudo, difusão de informações e realização de atos que promovam a prevenção da síndrome da imunodeficiência adquirida (aids) e melhora na assistência prestada às vítimas da citada síndrome” (GAPA-BA, 1988, p. 1).

No seu primeiro ano de atuação, o Gapa-Ba não tinha sede; guardava seus materiais em casa de membros do Grupo e realizava as reuniões em espaço cedido pela Secretaria da Saúde do Estado da Bahia (SESAB). Neste período, o papel assumido tinha, prioritariamente, um caráter de enfrentamento da omissão governamental, de ativismo político, no sentido de lutar por uma qualidade de saúde pública relacionada à aids.

Segundo Harley, “*essa luta significava denúncia, essa luta significava chamar a imprensa, fazer manifestação*”. Este posicionamento político do Gapa-Ba perante as instâncias governamentais gerava reação por parte da SESAB que passou a tomar, com frequência, o espaço cedido para as reuniões da Organização, deixando, deste modo, os seus membros sem local para se reunir.

Cada vez que isso acontecia, os membros do Gapa-Ba realizavam as suas reuniões nas escadarias da Biblioteca Central dos Barris, onde discutiam questões relativas à epidemia. Geralmente, era de lá que saíam para fazer visitas hospitalares e domiciliares a pessoas

afetadas pela aids e mobilizar a comunidade através de palestras realizadas nas escolas e em associações de bairros, estimulando a reflexão sobre o tema. É interessante salientar que, desde o início, consegue-se perceber, no Gapa-Ba, três linhas de atuação: acompanhamento de políticas públicas, educação para prevenção e atenção a pessoas vivendo com HIV/aids.

Era aquela coisa mesmo do envolvimento, da paixão pela causa, e a gente ia se reunir nas escadarias da Biblioteca Central, durante muito tempo, principalmente no primeiro ano. Então, nesses momentos, a Secretaria Estadual de Saúde tomava o nosso espaço, que era em um Centro de Saúde, e imediatamente a gente, para se reunir, ia para as escadarias da Biblioteca Central, isso mais ou menos durante um ano. (Harley).

Nessa época, o Gapa-Ba sobrevivia da comercialização de produtos que recebia como doação e de rifas que tinham, como prêmio, objetos doados pelos próprios membros. Somente no ano seguinte, 1989, teve o seu primeiro recurso proveniente de um financiamento a projeto, através do apoio da Oxfam-UK – agência não-governamental de cooperação internacional inglesa –, o que possibilitou à Organização ter a sua primeira sede, localizada na Vila Matos, no bairro do Rio Vermelho. Com a sede, o Gapa-Ba pôde, então, iniciar o atendimento à comunidade, de forma mais sistemática.

A obtenção de uma sede fez com que o Gapa-Ba passasse a ter um ponto de referência, na cidade, identificado pela comunidade. Esse fato criou, para a Organização, uma situação inesperada, com a geração de uma demanda muito grande pelos seus serviços e atuação, que não coincidia com a sua capacidade de resposta.

Entre 1989 e 1992, o orçamento organizacional – composto apenas pelo financiamento proveniente da Oxfam – era o mesmo, porém, a visibilidade do Gapa-Ba aumentara significativamente, levando a um crescimento expressivo na demanda por parte da comunidade. Essa nova situação fez com que a Organização começasse a ter uma resposta à

epidemia cada vez mais reativa, não tendo capacidade de se planejar e de assumir posturas pró-ativas.

2.3.2 1992: UMA PRIMEIRA CRISE

Em 92, o Gapa passa a ser uma outra instituição. (Harley).

Em 1992, o Gapa-Ba vivenciou sua primeira crise, que o levaria a um ciclo de mudanças profundas, a partir de alguns questionamentos: Estaria a Organização sendo efetiva em suas propostas? Deveria permanecer fazendo as coisas com a mesma informalidade com a qual elas vinham sendo feitas? Que resultados poderiam ser observados em relação às ações já empreendidas?

Num contexto de informações incipientes e de bastante preconceito em relação aos já afetados pelo vírus, impunham-se, como tarefas primordiais do Gapa-Ba, o repasse de informações científicas sobre a doença e o apoio e defesa das pessoas com aids. Mas, seria, a forma como se estava procedendo, a mais eficiente? (GAPA-BA, 2001).

Segundo o Coordenador Geral do Gapa-Ba, Harley Henriques do Nascimento, a Organização vivenciou uma crise interna muito forte pois, neste momento, se deu conta de que o papel que estava tendo não a fortalecia junto à comunidade, não a tornava enraizada nas comunidades, nem sustentável. O papel que vinha assumindo, até então, era o de responder, diariamente, às demandas, às urgências cotidianas da comunidade, um papel muito mais reativo, não havendo, assim, o planejamento adequado, o que gerou um desgaste e uma tensão interna muito grande.

Resultante deste conjunto de dúvidas e inquietações, o Gapa-Ba empreendeu mudanças significativas em sua trajetória, a partir de 92, quando foram introduzidos novos métodos de trabalho e o Gapa-Ba se tornou aspirante de um

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

projeto organizacional marcado pelo profissionalismo, competência e rápida capacidade de analisar o contexto e fazer redirecionamentos de percurso. (GAPA-BA, 2001, p. 1).

Nessa perspectiva, ocorreram significativas mudanças relativas à função organizacional:

a) foi priorizado o trabalho direcionado a populações socialmente vulneráveis ou com potencial risco de virem a ser infectadas pelo vírus da aids, populações de baixo poder aquisitivo e baixo capital escolar;

b) iniciou-se o recrutamento e a conscientização de outros agentes sociais a respeito de sua responsabilidade relativa à epidemia;

c) foram reunidas informações atualizadas sobre a aids para serem repassadas em linguagem de fácil acesso ao público beneficiário das ações organizacionais;

d) teve início um processo de abordagem corpo a corpo, especialmente junto a populações com alto risco de infecção pelo vírus HIV, com ênfase na promoção da auto-estima e auto-empoderamento³¹ de grupos sociais historicamente excluídos.

Outro ponto fundamental, no que diz respeito à reestruturação da sua função, refere-se à percepção das parcerias como essenciais à realização de suas atividades. Dessa forma, na execução dos seus projetos, o Gapa-Ba passou a priorizar o estabelecimento de parcerias com instituições pertencentes ao movimento social, as quais trabalhavam junto ao seu público beneficiário, bem como com órgãos, instituições públicas e organizações internacionais.

³¹ Segundo Gladys Almeida, coordenadora do Gapa-Ba, em entrevista realizada em 2005, o conceito de auto-empoderamento, utilizado, refere-se ao trabalho de resgate da autonomia do portador do HIV/aids. Implica: o fortalecimento do sujeito para o enfrentamento da realidade; o fortalecimento das emoções para o enfrentamento das adversidades que se apresentam na sociedade; e o fortalecimento, também, do papel político desses atores, não somente para o enfrentamento do preconceito, como também para auxiliar na formação da cidadania. Para ela, “o auto-empoderamento implica conscientizar o portador de HIV/aids de que ele é HIV positivo mas, não somente isso. Ele é sujeito da sua história e cidadão”.

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

Além da percepção relativa à necessidade de mudanças no que se referia à sua atuação, alguns de seus membros passaram a questionar o próprio modelo da estrutura organizacional, que, até aquele momento, tinha um caráter bastante familiar:

A Organização era composta por um grupo pequeno, de pessoas que se conheciam, que, de certa forma, comungavam numa mesma causa, mas as relações se misturavam um pouco e eram baseadas em uma forma muito mais familiar; e se dar conta disso significava se dar conta de uma fragilidade organizacional. (Harley).

Nesse momento, há uma divisão no grupo inicial. Alguns membros, acreditando que a Organização precisava tornar-se mais forte, mais respeitada, demonstravam preocupação com a continuidade e a qualidade dos seus serviços, o que requeria um processo de profissionalização. A outra parte do grupo, que defendia uma estrutura mais informal e familiar, acabou por deixar o Gapa-Ba.

Então este era o contexto interno, de a gente viver um turbilhão de questões, demandas internas; e a gente teve que encontrar um caminho novo a seguir. E isso significava trabalhar na perspectiva de se profissionalizar. Se profissionalizar para o Gapa, não significava, necessariamente, ter um corpo maior de pessoal remunerado, ter mais técnicos. Significava muito mais que isso, significava incluir uma série de mecanismos internos que possibilitasse à instituição ter uma maior garantia, um maior controle de que os seus serviços eram serviços de qualidade. Isso daria à instituição a capacidade de ser mais respeitada pela comunidade, sair um pouco dessa situação de margem que muitas organizações acabam ficando. A gente não queria estar na margem, a gente queria estar no centro, enquanto movimento de aids, um movimento novo. (Harley).

Foi também nesse momento que o Gapa-Ba decidiu investir profissionalmente na mobilização de recursos, possibilitando a realização da primeira viagem internacional com o intuito de buscar parceiros para os projetos organizacionais.

Assim, o Gapa-Ba, que havia iniciado o ano de 1992 apenas com a Oxfam como contraparte, termina esse mesmo ano com mais cinco agências de cooperação internacional,

de diferentes regiões da Europa, financiando os seus projetos e chega, no ano de 1994, a ter quatorze dessas agências como parceiras/financiadoras, superando, nessa perspectiva, todas as OSCs que atuavam no campo da aids, no Brasil. Esses resultados foram provenientes da decisão organizacional de que a agenda anual iria ter recursos alocados para essas viagens de mobilização de recursos internacionais.

O Gapa teve que dividir o seu olhar, logo neste momento, de 91 para 92, de fazer o seu trabalho e cuidar da sua sustentabilidade financeira, de pensar que a sua sobrevivência, a sua longevidade dependeria, também, de a gente garantir um espaço de viabilidade constante financeira para a instituição. Então acho que esse olhar sobre as duas dimensões foi fundamental; não priorizando nem uma nem outra, o Gapa caminhou produzindo conhecimento, saber, tanto no campo do seu trabalho fim, desenvolvendo tecnologias, tentando consolidar o seu trabalho em HIV/aids, ao mesmo tempo em que tentava transformar isso em uma bandeira de consolidação, inclusive para captar recursos. (Márcia).

A decisão organizacional de investir em profissionalização incluiu ainda uma série de mecanismos internos – administrativos e financeiros.

Ainda em 1992, o Gapa-Ba realizou o seu primeiro planejamento estratégico institucional; decidiu ter auditorias externas globais, mostrando uma preocupação maior com a transparência; iniciou um trabalho interno de apropriação de um saber sobre indicadores quantitativos e qualitativos para poder acompanhar os projetos; aprimorou mecanismos de controle dos gastos dos projetos; informatizou a gestão de todos os projetos; e lançou a sua primeira campanha de comunicação de massa.

2.3.3 AS TRANSFORMAÇÕES DE 1994

O ano de 1994 também implicou grandes mudanças para o Gapa-Ba. Até então, vinha-se trabalhando na perspectiva de projetos autônomos, projetos estes que, mais do que

programas ou áreas, tinham, cada um deles, vida própria. Havia uma estrutura humana para trabalhar, individualmente, cada projeto, que consistia em mais de uma pessoa trabalhando por projeto, o que fazia com que a Organização tivesse uma estrutura muito grande no que diz respeito ao corpo técnico. Neste ano, percebeu-se que tal estrutura tornara-se pesada impedindo a agilidade do trabalho organizacional e atrapalhando a comunicação interna:

Em 94, a gente se deu conta de que não conseguiria suportar uma instituição tão grande, tão pesada. Por que a gente trabalhava na perspectiva de gerenciamento de projetos, e cada projeto funcionava como se fossem pequenos feudos, no sentido de que a relação com a comunidade se estabelecia mais com o projeto do que com o Gapa. Então, o diálogo era com os projetos e não com a instituição. Ao se dar conta disso, a gente se deu conta de que tinha um problema delicado que era a comunicação interna. Os projetos estavam enriquecendo muito, tinham uma aprendizagem muito grande e não estavam sabendo como, internamente, compartilhar essas aprendizagens. (Harley).

Com essa percepção, o Gapa-Ba decidiu pela modificação da sua estrutura, passando a não mais trabalhar por projetos e, sim, por áreas temáticas, em uma clara perspectiva de gestão no sentido de unir, agregar projetos que tinham similaridade temática, buscando o aprendizado entre os mesmos. Assim, diminuiu-se a equipe, garantindo uma maior efetividade nos resultados desses projetos e a melhoria na comunicação institucional.

Outra mudança significativa ocorrida no ano de 1994, refere-se à sua atuação no âmbito da mobilização de recursos. A essa altura, o crescimento organizacional já era significativo mas, com o início do novo plano econômico brasileiro – o Plano Real – percebeu-se que a dependência exclusiva dos recursos internacionais era extremamente arriscada. Todos os projetos do Gapa-Ba enviados para as agências de cooperação internacional eram orçados em dólares, mas os recursos chegavam em reais, moeda que, nesse momento, estava supervalorizada, em contraposição à americana, que era a base orçamentária destes projetos. Desta forma, a receita resultava menor do que os gastos, o que levou a Organização a perceber a fragilidade e o risco que havia em depender de uma única fonte de

recursos – as agências da cooperação internacional. A situação não era tão dramática porque o Gapa-Ba tinha, nessa época, quatorze financiadores, o que significava um risco muito menor. Porém, neste momento, decidiu-se realizar uma série de mudanças, a maior delas relacionada ao investimento em ações de mobilização de recursos locais, junto a indivíduos e empresas brasileiras.

A idéia era trabalhar preventivamente, no sentido de que a gente pudesse agir com uma redefinição interna de seus princípios, das ações que norteavam aspectos de sustentabilidade e gestão, para um outro modelo que desse mais segurança, mais conforto ao Gapa. Houve uma série de mudanças e significou a gente investir mais em ações de mobilização de recursos que não fossem, necessariamente, recursos internacionais. Que a gente pudesse estar mobilizando, inclusive internamente, dentro do país. (Harley).

Em 1994, o Gapa-Ba realizou o seu planejamento estratégico no âmbito da mobilização de recursos locais, no esforço pelo desenvolvimento e pela sustentabilidade. Esta nova perspectiva de atuação foi amplamente discutida entre todos os membros da equipe organizacional, os quais também passaram por momentos de sensibilização e treinamento em relação à temática. A Oxfam-UK foi parceira neste novo desafio, financiando o processo de apreensão de saberes e metodologias a respeito do tema – salientando-se que este ainda era bastante novo no Brasil, naquele momento – e de implantação das primeiras ações nesse âmbito.

O processo de aprendizagem do Gapa-Ba concernente à mobilização de recursos locais teve o seu ápice com a ida do seu Coordenador Geral a Oxford, na Inglaterra, onde ficou, por cerca de um mês, vivenciando a prática de mobilização de recursos locais e de comunicação da Oxfam.

No ano de 1996, foi implantado o Departamento de Marketing e Mobilização de Recursos Locais do Gapa-Ba, que contou com equipe própria, e teve como objetivos:

- a) diversificar as fontes financeiras e recursos da entidade;

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

- b) viabilizar iniciativas baseadas na mobilização da sociedade local, para que esta pudesse assumir o papel de co-responsável pela causa da aids;
- c) dar visibilidade à Organização, tornando-a reconhecida como uma OSC atuante no âmbito da luta pela retração da epidemia da aids e de questões transversais a esta; e
- d) visibilizar a causa da aids, enraizando-a na sociedade.

As ações empreendidas e os investimentos feitos na busca da capacitação relativa à mobilização de recursos resultaram em uma vasta experiência e em aperfeiçoamento no domínio desta temática, levando o Gapa-Ba a ser reconhecido como uma referência nesta área.

Tendo vindo a público o investimento e as ações que a Organização passara a realizar nesses campos, alguns parceiros internacionais revelaram, então, a sua convicção de que esta tinha condições e instrumentos técnicos e conceituais para retransmitir esses conhecimentos e sua experiência para outras organizações, inicialmente no Brasil, passando depois a dar consultoria, em nível internacional, para outras OSCs. Esta atuação do Gapa-Ba será retomada mais adiante, no Capítulo 4, ao tratarmos das dimensões da sustentabilidade do Gapa-Ba.

2.3.4 A ATUALIDADE

Hoje, com cerca de dezesseis anos de atuação no campo da aids, pode-se dizer, de forma resumida, que a missão institucional do Gapa-Ba é:

- a) desenvolver estratégias educativas de prevenção à aids;
- b) desenvolver ações políticas visando manter a epidemia da aids sob controle, especialmente junto a populações de baixa renda e em exclusão social; e
- c) prestar assistência a pessoas vivendo com HIV/aids e seus familiares,

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

salientando que a função assistencial tem como princípio o reconhecimento da valorização da vida do soropositivo, assim como o direito ao exercício da cidadania, negando, desta forma, qualquer perspectiva de atuação assistencialista.

A tentativa de redução do nível de contaminação por HIV/aids no Brasil, especialmente na Bahia, é realizada através do trabalho de informação, educação e comunicação para a prevenção. A busca da melhoria da qualidade de vida do portador é efetuada mediante suporte psicoemocional por profissionais especializados.

A defesa dos direitos humanos inclui o acesso à informação, o combate à discriminação, intervenções pela melhoria das condições médico-hospitalares e cobrança, junto ao Estado, da responsabilidade pela garantia dos direitos do exercício da cidadania das pessoas soropositivas. Com a execução do seu trabalho, o Gapa-Ba atinge, diretamente, cerca de cinquenta mil pessoas, por ano. (ANEXO A).

A condução das atividades desenvolvidas pelo Gapa-Ba direcionadas ao chamado “público beneficiário” está sob gestão de áreas programáticas, composta por uma equipe da qual fazem parte técnicos – funcionários contratados em regime de CLT – estagiários, voluntários e agentes comunitários.

Existem três grandes áreas programáticas responsáveis por conduzir as atividades desenvolvidas pelo Gapa-Ba:

1 **Área de Educação** – responsável por:

- × desenvolver políticas e ações de informação e educação em HIV/aids, objetivando a redução do número de novas contaminações, a ampliação da consciência de direitos e a solidariedade para com as pessoas vivendo com HIV/aids;
- × executar programas de educação em HIV/aids, com o monitoramento operativo das ações e das metas; e

- * promover o suporte técnico da área de educação, a partir da constituição e/ou do fortalecimento das metodologias educativas, estratégias para *lobby* e *advocacy*³² e indicadores para o monitoramento.

2 **Área de Promoção de Direitos Humanos** – tem como responsabilidade:

- * promover a garantia dos direitos de cidadania das pessoas vivendo com HIV/aids;
- * prover mecanismos de acesso das pessoas vivendo com HIV/aids aos direitos básicos de saúde, nutrição, educação, moradia, trabalho, à infância, assistência judicial, médica e previdenciária;
- * influenciar, propor, acompanhar e apoiar a aplicação de políticas públicas de defesa e atendimento dos direitos de pessoas vivendo com HIV/aids, nos âmbitos municipal, estadual e federal;
- * propor estratégias para o fortalecimento das ações relacionadas com direito à infância e para a transferência das ações de assistência direta à população adulta vivendo com HIV/aids a outras instituições, apoiando e monitorando a sua implementação.

3 **Área de Gestão de Parcerias Estratégicas** – responsável por:

- * gerenciar os recursos financeiros, administrativos e humanos;
- * desenvolver e gerenciar políticas de mobilização de recursos financeiros, administrativos e humanos (inclusive voluntários), nos âmbitos local e internacional;
- * estabelecer parcerias para a cooperação multissetorial (universidades, ONGs, fundações, empresas, governos, agências de cooperação, etc.) e multigeográfica (Sul–Sul e Norte–Sul); e
- * promover o marketing institucional.

³² As ações de *lobby* e *advocacy* empreendidas pelo Gapa-Ba referem-se a um trabalho de influência política, realizado, principalmente, junto ao poder público.

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

Na estrutura orgânica do Gapa-Ba encontram-se quatro níveis hierárquicos. No nível superior, estão o conselho consultivo e a coordenação executiva, a qual é responsável pelas instâncias decisórias da instituição. No primeiro nível intermediário, estão as coordenações de área – Educação, Promoção de Direitos Humanos e Gestão de Parcerias Estratégicas –, com atribuições de planejamento e supervisão setorial. As coordenações de área são de responsabilidade dos membros da coordenação executiva. Abaixo destas, há subáreas, algumas com gerentes e supervisores, outras não. Finalmente, abaixo das subáreas, encontram-se os programas específicos. (Figura 2).

Pode-se perceber, claramente, a importância dada à hierarquia no Gapa-Ba, pela qual as decisões estratégicas cabem à coordenação executiva, ficando a cargo dos gerentes e dos supervisores de subáreas e/ou projetos, as decisões relativas ao dia-a-dia e à execução das ações.

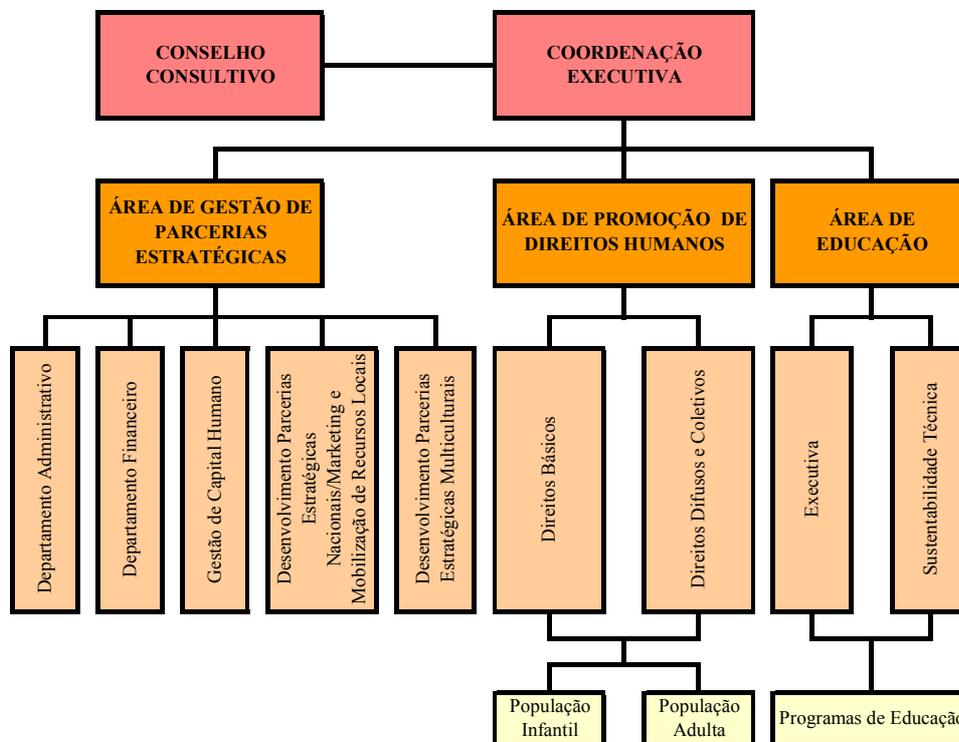


Figura 2. Estrutura orgânica do Gapa-Ba

Os voluntários localizam-se nas subáreas e nos programas da Organização, realizando trabalhos de diversas ordens que vão desde ações de cunho administrativo a prestação de serviços pontuais ou de atendimento direto ao público beneficiário.

Segundo o Coordenador Geral, o Gapa-Ba sempre identificou o voluntário como um elemento importante na Organização, porém, a percepção da dificuldade em lidar com esse público fez com que se investisse muito em estudos sobre gerenciamento de voluntários, tendo sido trazido, até, um consultor dos EUA para capacitá-la na temática.

Um dos resultados da busca de conhecimentos nessa área foi a elaboração, pelo Grupo, de um “Manual de gerenciamento de voluntários”, publicado em 1994, tendo como financiadores: o Programa Nacional de DST/Aids (PN DST/AIDS) do Ministério da Saúde, Novib e *Save the Children*. (GAPA-BA, 1994).

Os voluntários já tiveram um departamento específico – o Departamento de Voluntários – e um peso maior junto aos projetos e ações mas, ao longo da história, ocorreram mudanças constantes na gestão e na relação com os voluntários, que levaram a Organização a repensar essa relação.

Ainda hoje, os voluntários fazem parte da vida organizacional, estando vinculados à área de Gestão de Capital Humano. Parece claro, porém, que a sua importância e a influência na dinâmica da Organização já não são mais as mesmas. O Gapa-Ba continua a manter o seu programa de voluntariado, de acordo com o qual os candidatos são submetidos a um processo de seleção e treinamento sobre a causa da aids e sobre a Organização, para, posteriormente, serem encaminhados aos programas e subáreas. Porém, é consenso que, com o processo de profissionalização, o trabalho voluntário passou a ter um cunho muito mais político – relacionado à legitimidade da causa e à história da epidemia – do que efetivo, interferindo apenas de modo relativo no funcionamento das ações e projetos.

Há muito tempo, o trabalho do Gapa não está baseado na ação voluntária. A ação voluntária é um compromisso nosso, uma responsabilidade social nossa frente à causa, frente ao próprio histórico da epidemia da aids, que tem uma correlação com o voluntariado; mas, em termos de como o voluntário influencia nas decisões institucionais, não influencia. A gente mantém, a gente acha importante a ação voluntária, entretanto o Gapa não depende da ação voluntária para funcionar: se dependesse não éramos o que somos, e eles também não têm uma influência sobre a vida institucional. (Márcia).

O público beneficiado pelos projetos e ações do Gapa-Ba é composto, basicamente, de pessoas de baixa renda e baixo capital escolar, subdividido no atendimento específico de cada ação ou projeto. Nesta perspectiva, encontram-se portadores do vírus HIV, familiares e amigos destes, crianças soropositivas, adolescentes de escolas públicas e comunitárias, homo e bissexuais, profissionais do sexo, homens e mulheres afro-descendentes, dentre outros.

A relação com o público beneficiário é descrita pela coordenação do Gapa-Ba como boa, mas este ainda não é, de fato, protagonista das ações. A relação entre Organização e beneficiários é vertical e, nela, as necessidades, demandas e prioridades dos últimos inspiram a conformação dos programas institucionais; mas não se pode dizer que haja um processo de construção coletiva, conforme relato de Márcia e Rosa Marinho³³.

Eu acho que o público beneficiário acaba tendo uma influência, e é uma influência muito mais indireta, porque é a partir do que está acontecendo com o público, das suas necessidades, que os programas do Gapa acabam sendo conformados ou re-conformados, dentro das suas prioridades. (Márcia).

Em relação ao público beneficiário, eu acho que a gente tem uma ação sempre pensada para ser a melhor para o público beneficiário, mas ela é um pouco vertical. Mais modernamente, as instituições têm feito uma coisa de planejamento participativo com as organizações, com as pessoas com que elas vão trabalhar. A gente faz o projeto, elabora o projeto e vai para as comunidades e executa o projeto para as pessoas, e, às vezes, com as pessoas, mas a partir de idéias que a gente teve. (Rosa).

³³ Rosa Beatriz Graça Marinho Gonçalves, 39 anos, é socióloga e especialista em direitos humanos. Fez parte do grupo que fundou o Gapa-Ba e, hoje, é membro da coordenação executiva. Os depoimentos contidos neste capítulo são parte das entrevistas realizadas em 2004 e 2005.

Há, hoje, uma nova perspectiva de atuação da Organização, relativa ao público beneficiário. Em 2004, a área de Promoção de Direitos Humanos e o grupo de convivência de pessoas soropositivas começaram a desenvolver um modelo de trabalho que implica assunção de responsabilidade, por parte do público beneficiário, na construção do programa. O público é co-autor das ações que estão sendo desenvolvidas, é sujeito do processo. A construção se dá a partir da sua perspectiva, do seu entendimento. Deste modo, o Gapa-Ba inicia um processo de construção, em parceria com o seu público beneficiário, conforme relatou Gladys Almeida Santos³⁴, coordenadora da área de Promoção de Direitos Humanos:

A gente começou a fazer isso agora, no grupo de convivência; fazer com que o discurso de empoderamento não seja somente um discurso verticalizado, ou, em alguns momentos, visto como horizontal. Mas até que ponto a nossa prática, de fato, se consolida através de uma relação mais próxima com o nosso usuário? Em muitos momentos, a gente toma o usuário como mero agente beneficiado das nossas ações, em muitos momentos eles são alvo, público-alvo dos projetos. Então, eu penso que a gente pode começar a caminhar no sentido de que eles possam ser agentes pensantes, e vistos, de fato, identificados, como agentes pensantes das ações institucionais que são desenvolvidas. Então eu acho que é construir com eles, e não necessariamente construir para eles. (Gladys).

No que concerne às fontes de financiamento, desde 1996, o Gapa-Ba vem investindo na sua diversificação e, nesta busca de recursos, teve acesso a outros segmentos da sociedade brasileira que não o seu público beneficiário ou seus parceiros tradicionais o que, além de trazer para a Organização um ganho financeiro e uma maior legitimidade, permite o investimento no que diz respeito a uma maior responsabilidade social desses segmentos em relação à questão da aids.

Além das parcerias estabelecidas com a sociedade, o Gapa-Ba possui financiamentos provenientes de outras fontes como: agências de cooperação internacional – esta, ainda, a

³⁴ Gladys Maria de Almeida Santos, 38 anos, é psicóloga e especialista em direitos humanos. Ingressou no Gapa-Ba como voluntária e hoje faz parte da coordenação executiva da Organização. Os depoimentos contidos neste capítulo foram extraídos das entrevistas realizadas entre 2004 e 2005.

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 2 – p. 34-58

fonte responsável pelo maior percentual dos recursos do orçamento organizacional –, grandes empresas, fundações e Governo Federal, através do Ministério da Saúde. Nestas parcerias, a Organização busca apoio técnico, financeiro e político para o seu projeto social.

No que concerne à participação em fóruns, conselhos, associações ou outras instâncias de discussão e controle social, o Gapa-Ba participa de diversos, como: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), como membro da diretoria regional Nordeste 2, que inclui Bahia e Sergipe; Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente; Conselho Estadual de Saúde, como membro titular; Conselho Municipal de Saúde; Fórum Baiano de ONGs/Aids (FOBONG), como membro da diretoria estadual; Fórum Estadual de Direitos Humanos, como membro participante; Movimento Nacional de Direitos Humanos (MNDH), na coordenação da seção Bahia; Processo de Articulação e Diálogo de Agências Ecumênicas no Brasil (PAD), como membro da coordenação colegiada da região Nordeste; Conselho Municipal de Direitos Humanos; e rede Gapa, onde é suplente da coordenação executiva.

Outro aspecto relevante, que chama a atenção, é o investimento e a importância dados às ações de comunicação. Desde 1992, o Gapa-Ba produz e veicula, na grande mídia, campanhas de comunicação de massa, valendo-se de temas relacionados ao universo da aids, como: preconceito contra o portador do HIV/aids; feminilização³⁵ da aids; juvenilização³⁶ da aids; discriminação do portador do HIV/aids na inserção no mercado de trabalho; incentivo ao uso do preservativo nas relações sexuais, dentre outros. (ANEXOS C5 e C6).

³⁵ Algumas mudanças no perfil da epidemia da aids vêm sendo observadas nos últimos anos, tais como a feminilização, heterossexualização, interiorização, juvenilização e pauperização. Segundo dados do Ministério da Saúde, por exemplo, havia, no Brasil, em 1985, uma mulher para cada 28 homens com a doença. Hoje, a divisão vai se aproximando de um para um. Em termos globais, elas representam 44,7% do total de infectados. (www.aids.gov.br).

³⁶ Segundo dados disponibilizados no *site* do Ministério da Saúde, a juvenilização da aids faz parte do novo perfil da epidemia. Os números de casos de contaminação pelo vírus HIV, na população juvenil, vem crescendo, nos últimos anos. A cada quinze segundos, um jovem está contraindo o vírus da aids no mundo. (www.aids.gov.br).

Suas campanhas também se destacam pelo pioneirismo na abordagem de alguns aspectos da epidemia, tendo sido o primeiro a realizar uma campanha de comunicação de massa, com depoimentos verídicos de pessoas diretamente relacionadas com a realidade da aids (indivíduos soropositivos ou parentes destes) e uma campanha de mídia voltada para o público feminino, quando este passou a ser vastamente infectado pelo vírus HIV. Estima-se que cerca de 40 milhões de pessoas tenham assistido às campanhas veiculadas, entre 1996 e 2003, pela televisão³⁷.

O esforço de comunicar a causa da aids, prezando pela qualidade e pelo pioneirismo, o fez ganhador de diversos prêmios na área, tais como: XIII Top de Marketing ADVB 1999, da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, pelo conjunto do seu trabalho na área de saúde; Prêmio Colunistas “Campanha Ouro” – Melhor Campanha de Mídia Eletrônica (TV); Top Web ADVB 2000 – Melhor Web Site na categoria Saúde, eleito pelos júris oficial e popular; Prêmio Destaque no Marketing 2000, conferido pela Associação Brasileira de Marketing e Negócios (ABMN). (ANEXO C8).

Os prêmios conferidos ao Gapa-Ba, no âmbito do seu trabalho em *marketing* e comunicação, não foram os únicos. Aliados a estes, a Organização teve a sua atuação reconhecida através de premiações como: Prêmio Idéias Inovadoras em Captação de Recursos Locais, conferido pela Ashoka; segundo colocado do Prêmio *Global Development Network*, concedido a organizações que se destacam, no panorama internacional, pelo seu trabalho em desenvolvimento social; 2001 *Forum Humanitarian Awardee*, prêmio concedido pela *InterAction American Council for Voluntary International Action* a Harley Henriques do Nascimento; IV Prêmio Bem Eficiente 2002, concedido às cinquenta entidades sem fins lucrativos mais eficientes de 2002, outorgado pela Kanitz & Associados.

³⁷ Dados provenientes do relatório da área de Marketing e Mobilização de Recursos do Gapa-Ba (GAPA, 2004, p. 20).

A história do Grupo também é fortemente marcada pela atuação do seu fundador e coordenador geral, Harley Henriques do Nascimento que, com dezoito anos de idade, fundou o Gapa-Ba, tendo reconhecido a epidemia da aids, ainda nos seus primeiros anos, no Brasil, como um sério problema social e econômico. Desde então, tem estado à frente na condução das ações empreendidas pela Organização, juntamente com outros três membros da coordenação executiva. (ANEXO C1).

O seu perfil empreendedor reflete-se na gestão e nos resultados obtidos pelo Gapa-Ba, ao longo dos anos. É dele a responsabilidade pelas políticas administrativa, financeira e de gestão, ficando a parte de elaboração e implementação de projetos a cargo dos outros três membros da coordenação executiva, juntamente com a equipe técnica. É perceptível a influência do perfil do gestor na Organização na qual questões como profissionalização, comunicação e *marketing*, além de sustentabilidade, são fortemente valorizadas.

Aspectos e dimensões relacionados a gestão, desenvolvimento institucional e sustentabilidade fazem parte das preocupações do Gapa-Ba, o que se reflete na sua dinâmica e no seu crescimento, ao longo dos anos. A capacidade de analisar o contexto e de se antecipar a ele, buscando o seu fortalecimento e o efetivo cumprimento da sua missão no campo da aids, aparece em muitos momentos da vida organizacional. A sustentabilidade é vista como algo de extrema importância e ocupa lugar de destaque nas discussões e investimentos organizacionais estando presente, inclusive, nos planejamentos estratégicos, muitas vezes, como um eixo central.

Em 1992, conforme relatou Márcia Marinho, “*o Gapa teve uma agilidade de reconhecer a importância da sustentabilidade financeira como uma dimensão da sustentabilidade institucional*”, percebendo, a partir daí, outras dimensões da sustentabilidade, e buscando investir para o fortalecimento de cada uma delas.

No planejamento estratégico de 2000-2002, conforme palavras de Harley Henriques do Nascimento, “*a sustentabilidade entra como uma ação que deveria transversalizar todos os programas do Gapa-Ba*”, assumindo importância crescente na Organização e chegando, no “Planejamento estratégico: triênio 2003-2005” (GAPA-BA, 2003a), a ser considerada como “*um eixo central para o triênio*”.

É crescente a importância que o Gapa-Ba vem dando à questão da sustentabilidade. Há um investimento crescente. E eu estou falando da sustentabilidade para além do Departamento de Mobilização de Recursos e Marketing. Historicamente, há uma linha de crescimento no investimento que o Gapa-Ba vem dando à sustentabilidade. E aí tem uma série de esforços como a participação em fóruns, o início e a promoção de ações em cidades do interior que possam ser geridas pelas organizações locais, a construção de um plano de ação de mobilização de recursos. Uma outra forma de investimento é o aporte e espaço de capacitação para as pessoas que trabalham com o tema, contemplando essas pessoas com o saber mais especializado. (Harley).

Este último planejamento estratégico contemplou, ainda, a criação do Grupo de Trabalho para a Sustentabilidade Técnica Institucional, pensado para:

- a) definir políticas e orientar a implementação de ações que promovam o suporte técnico-organizacional no âmbito de modelos metodológicos, técnicas de capacitação, sistemas de monitoramento e avaliação e levantamento de indicadores;
- b) formular plano para o desenvolvimento de ações de *advocacy* e *lobby*, com o monitoramento de sua aplicabilidade pelas diferentes áreas-fim da Organização;
- c) propor mecanismos para fortalecer a integração e a regionalização das ações das áreas-fim e apoiar e monitorar a sua implementação;
- d) propor estratégias para a replicação da experiência do Gapa-Ba, baseadas nas relações de parceria e cooperação multissetoriais e multigeográficas estabelecidas. (GAPA-BA, 2003a).

Até a data de finalização desta dissertação, o grupo de trabalho ainda não fora implementado, mas a sua idealização já denota a preocupação organizacional com a temática.

De acordo com o “Programa institucional: triênio 2003-2005” (GAPA-BA, 2003b, p. 2), “a perspectiva acionada pelo Gapa-Ba é a de tomar os Direitos Humanos como um instrumento de construção de responsabilidade e, principalmente, sustentabilidade social [...]”. Há, ainda, referência à “ampliação do conceito de sustentabilidade para a sua dimensão social” (GAPA-BA, 2003b, p. 2), mostrando, claramente, o espaço e a importância que o fenômeno da sustentabilidade alcança no universo organizacional.

Mas o que, de fato, significa sustentabilidade? Como tratar a questão da sustentabilidade no âmbito de uma OSC, como o Gapa-Ba, no contexto brasileiro? Que dimensões tem a sustentabilidade desta Organização?

Para investigar o fenômeno da sustentabilidade e suas dimensões no universo do Gapa-Ba, serão apresentadas, no próximo capítulo, algumas abordagens teóricas e perspectivas filosóficas distintas que tratam de desconstruir o senso comum aliado à noção de sustentabilidade para reconstruir-se o conceito, a partir da análise do Gapa-Ba.

Capítulo 3

CONSTRUÇÕES TEÓRICAS CONTEMPORÂNEAS ACERCA DA SUSTENTABILIDADE

Há inúmeras hesitações quanto à definição da sustentabilidade no campo da administração. As construções teóricas são bastante incipientes. Além disso, tradicionalmente, o conceito de sustentabilidade, no âmbito da gestão privada, sempre esteve muito relacionado ao seu aspecto econômico, limitando-se à viabilidade econômico-financeira das organizações.

Ainda influenciados por essa concepção, ao tratar da sustentabilidade das OSCs, muitos autores e os próprios membros e dirigentes dessas organizações tendem a associá-la, direta e automaticamente, à eficiência econômica e à capacidade de obter recursos financeiros.

Pudemos identificar, nas falas de muitos desses membros e dirigentes de OSCs³⁸, a restrição do conceito de sustentabilidade à captação de recursos financeiros. Muitos desses autores, apesar de inicialmente afirmarem que a sustentabilidade teria outras dimensões além da econômico-financeira, terminavam por tratá-la, no decorrer do seu discurso, como um fenômeno de caráter meramente financeiro, cuja questão central resumia-se a *ser sustentável significa garantir a obtenção de dinheiro para a realização dos projetos organizacionais*.

³⁸ Essa identificação se deu no decorrer da minha prática profissional junto a OSCs, na qual tive a oportunidade de participar de diferentes encontros para discutir, dentre outros temas, questões relativas à sustentabilidade destas organizações. Pude, também, ministrar treinamentos, consultorias e atuar como facilitadora de discussões sobre a temática da sustentabilidade.

Do mesmo modo, encontramos alguns autores que tratam a sustentabilidade de OSCs seguindo essa perspectiva, a exemplo de Cruz & Estraviz (2000) e Falconer (1999), que terão os seus conceitos de sustentabilidade apresentados adiante.

Neste capítulo, fazemos uma revisão do conceito de sustentabilidade, observando seu surgimento e as diferentes abordagens existentes nas Ciências Sociais; apresentamos algumas construções teóricas e conceituais; e buscamos a localização política da discussão da sustentabilidade, mostrando a importância alcançada pela temática, a partir da discussão do desenvolvimento sustentável. Visamos, por conseguinte, a desconstruir o senso comum que tende a associar a noção de sustentabilidade a um fenômeno exclusivamente financeiro. Não pretendemos, aqui, negar a existência e a importância da dimensão financeira para considerar-se a sustentabilidade das OSCs, mas, sim, contestar a exclusividade tradicionalmente assumida por tal dimensão.

3.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE

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

Ao redescobrir a noção de finitude dos recursos naturais, a sociedade põe em xeque o comportamento predatório do ser humano no processo de ocupação e de civilização do espaço geográfico. Se, de um lado, esta redescoberta introduz como premissa básica a “sustentabilidade” do comportamento econômico e social do homem, de outro, demanda medidas de controle e de ordenamento do portar-se humano, a fim de evitar crise ecológica e

ambiental de dimensões desconhecidas. (MILANI, 1999b). A crise ecológica e ambiental, mesmo sem este rótulo, é uma preocupação que vem de longa data, visto que a humanidade sempre interagiu com o meio ambiente gerando conseqüências negativas, de maior ou menor grau, ao longo de toda a história.

Os movimentos de defesa do meio ambiente, de forma um pouco mais estruturada, tiveram início em meados do século XIX, tendo havido, porém, apenas no século XX, na segunda metade da década de 40, no pós-guerra, o que se pode, realmente, chamar de uma revolução ambiental surgida, dentre outros fatores, principalmente, em função dos testes nucleares e do rápido crescimento da indústria e do consumo.

Segundo Milani (1999b), do ponto de vista histórico, a evolução da problemática do meio ambiente, na arena internacional, pode ser dividida em três fases:

1. estende-se do início do século XX até a Conferência de Estocolmo, ocorrida em 1972, fase em que a temática ambiental ainda está em formação e suas inter-relações com a ordem mundial, praticamente, não são denunciadas;
2. tem início com a preparação da Conferência de Estocolmo que veio integrar, definitivamente, a temática ambiental na agenda internacional; e
3. o último período do histórico “meio ambiente – relações internacionais”, que se estende de 1985 aos nossos dias, e que marcará a globalização definitiva da problemática ecológica, ultrapassando as dimensões meramente locais, nacionais ou regionais da degradação causada, sobretudo após a realização da Conferência do Rio de Janeiro, em 1992.

No final das décadas de 50 e 60, grandes desastres ambientais estão na base da organização de muitos movimentos contestatórios relativos à questão da preservação ambiental. Concomitantes a esses movimentos de natureza ecológica, ocorrem movimentos sociais relacionados com a juventude e os valores culturais que enfatizam as questões da

pobreza e do racismo presentes na sociedade. Este contexto de desastres ambientais e de contestação social leva à realização de uma série de encontros internacionais que passam a tratar de questões relativas ao meio ambiente e desenvolvimento. (RATTNER, 2001).

A partir dos anos 60, intensifica-se, sobretudo, a internacionalização da problemática do meio ambiente, que se torna um tema central na agenda mundial de negociações políticas, econômicas e sociais. Os anos que precederam o evento de Estocolmo foram marcados por uma série de catástrofes ecológicas que chamaram a atenção da opinião pública mundial, tais como a doença de Minamata (1959), a poluição das águas de rios transfronteiriços, o acidente do Torrey Canyon (1967), assim como a primeira grande maré negra nas costas da França e da Inglaterra, em 1967. (MILANI, 1998). O Quadro 1 busca resumir os principais eventos e desastres ecológicos ocorridos desde os anos 60.

AS ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	EVENTOS OU FENÔMENOS DE INTERESSE DA MÍDIA INTERNACIONAL
Os anos que precederam a conferência de Estocolmo	<ul style="list-style-type: none"> • a morte súbita de 995 pessoas no <i>smog</i> de Londres, em 1952; • a explosão de um depósito de resíduos nucleares em Tcheliabinski (ex-URSS, setembro de 1957); • a doença de Minamata (1959): intoxicação dos peixes da baía japonesa por usinas da indústria química Chisso provoca vítimas fatais cujo número se aproxima de 5.000 pessoas • início de problemas de poluição transfronteiriça (sobretudo no caso de águas partilhadas); • os problemas de poluição atmosférica (por exemplo, entre os EUA e o Canadá); • em 1967, o acidente do Torrey Canyon coincide com a primeira maré negra nas costas francesa e britânica; • em 1971, a contaminação de veranistas em Nápoles (seguida pelos casos de Huyères, em 1972 e, em 1974, de Gênova).
entre Estocolmo e o fim dos anos 70	<ul style="list-style-type: none"> • 1976: escapamento de gás tóxico, em Seveso: 23 mortes e a intoxicação de 1.128 pessoas; • 1978: Amoco Cadiz, maré negra nas costas europeias; • acidente na central nuclear de Three Mile Island, em março de 1979.
de 1980 à Conferência do Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> • evacuação da população da cidade de Love Canal (nos EUA), construída sobre sítio contaminado (em maio de 1980); • Bhopal, em 1984: acidente na usina química que provoca a morte de mais de 2.500 pessoas e deixa mais de 300 mil pessoas doentes; • em abril de 1986, acidente em Tchernobyl; • no verão de 1988, poluição de resíduos tóxicos transportados pelo Karin B; • em 1988, vírus desconhecido mata dezenas de focas na Europa; • acidente do petroleiro Exxon Valdez (março de 1989).
o período após a Rio-92	<ul style="list-style-type: none"> • em 1995, massacre de índios Yanomami, em Hoximu-Brasil, a 20 km da fronteira venezuelana; • em fevereiro de 1996, naufrágio de petroleiro carregado com mais de 150 mil litros de petróleo, em Milford Haven (País de Gales); • em março de 1996, quatro reatores (tecnologia de origem russa) apresentam problemas de funcionamento na usina nuclear de Bohunice (Eslováquia, junto à fronteira austríaca), que produz cerca de 40% das necessidades energéticas nacionais.

Quadro 1. A mídia e o meio ambiente

Fonte: Milani, 1998

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

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

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

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

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

É nos anos 80 que acontece o que podemos chamar de a “segunda onda verde internacional”, motivada, dentre outros, pelo crescimento dos movimentos associativos e da consciência planetária (associados ao desenvolvimento da mídia internacional), pela confirmação de fenômenos ecológicos globais (desertificação, chuvas ácidas, redução da camada de ozônio estratosférico, mudanças climáticas), pelos acidentes em Bhopal (contaminação por produtos químicos) e no Reno (pesticidas), pela explosão de Tchernobyl, pela mobilização em torno das florestas tropicais (sobretudo após o assassinato de Chico Mendes), eventos ocorridos entre 1984 e 1988. (MILANI, 1998).

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

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

A referência mais difundida na discussão acerca da sustentabilidade, e que pode ser considerada um marco, é a definição encontrada neste relatório, segundo a qual “desenvolvimento sustentável significa atender às necessidades do presente, sem

comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades”. Esta definição, citada muitas vezes como pioneira no uso do termo, é, porém, posterior a documentos e encontros internacionais que já tratavam da temática, a exemplo da União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) que, em 1980, já levantava a necessidade de um “desenvolvimento sustentável”. (RATTNER, 2001, p. 3-5).

O conceito de desenvolvimento sustentável cunhado pela Comissão Brundtland, no processo preparatório da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio-92, que começou a ser divulgado, a partir de 1987, firma, no cenário político, a necessidade de se pensar a sustentabilidade do desenvolvimento e prega a urgência da união das nações para evitar uma catástrofe global.

A partir daí, cria-se a Agenda 21³⁹ – documento que reúne o conjunto mais amplo de premissas e de recomendações sobre como as nações devem agir para alterar seu vetor de desenvolvimento em favor de modelos sustentáveis e critica o atual modelo de desenvolvimento econômico – que levou vários países a iniciarem seus programas de sustentabilidade. (BRASIL, 2000, p. 27).

Como resultado da “Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento”, mais popularmente conhecida como a Rio-92, são apresentados cinco textos principais, a saber: “Declaração de princípios da Conferência”, “Declaração sobre florestas”, “Convenção-quadro sobre alterações climáticas”, “Convenção sobre biodiversidade” e “Agenda-21”. (MILANI, 1998).

³⁹ “Compromisso assinado entre os governos de 170 países reunidos na Conferência Mundial do Meio Ambiente, no Rio de Janeiro, em 1992. É um programa de ações para implementar um novo modelo de desenvolvimento que propicie o manejo sustentável dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade. Também prevê relações econômicas justas e equânimes entre os países e seus diversos segmentos sociais. Em seu capítulo 28, a Agenda 21 propõe o fortalecimento dos governos locais e seu envolvimento no processo, através da construção de parcerias com os setores organizados da sociedade”. Cf. RIO DE JANEIRO (Município). Votos ecológicos. *Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro*, ano XVIII, n. 22, p. 74, jul. 2001 (apud MALAFAIA, 2004, p. 143).

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

É inegável que é a partir da divulgação do relatório “Nosso futuro comum” que ocorre a disseminação do termo sustentabilidade. Porém, a discussão sobre a temática da sustentabilidade termina por ultrapassar as fronteiras da questão ambiental, tornando-se um tema central no universo das OSCs. Parte-se da sustentabilidade ambiental para ampliar o debate e começar-se a pensar a sustentabilidade social, política, cultural mas, também, financeira, tanto de projetos de desenvolvimento quanto de organizações que trabalham com o desenvolvimento, em seu sentido mais amplo. Podemos dizer que, em uma perspectiva estrutural, a problemática do meio ambiente se encontra à sombra de uma crise maior, de redefinição dos paradigmas globais do desenvolvimento e do processo de ocupação do planeta pelo homem.

3.1.1 SUSTENTABILIDADE: PARA ALÉM DA QUESTÃO AMBIENTAL

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

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

Os conceitos atualmente formulados por distintos teóricos do desenvolvimento sustentável (Sachs, Rattner, Capra, dentre tantos outros) contrapondo-se à lógica do capitalismo mundial, agregam valores sociais, ecológicos e econômicos, envolvendo, também, uma dimensão cultural e política do processo de transformação social chamado desenvolvimento. A abertura do conceito linear e clássico de desenvolvimento visa, tanto no plano discursivo quanto na ação estratégica dos atores do desenvolvimento, a contribuir para a realização do objetivo comum fundamental que deveria consistir na melhoria da qualidade de vida e no bem-estar da humanidade. Ao associar questões de conservação ecológico-ambiental e de crescimento econômico, o desenvolvimento sustentável se insere em um contexto de mudanças sociais, culturais, políticas e paradigmáticas que têm influenciado a reflexão e a ação de empresas, governos e OSCs a se voltarem para as questões relativas ao meio ambiente e ao bem-estar social.

Portanto, ao analisarmos a perspectiva da sustentabilidade sob a ótica do desenvolvimento sustentável e dos movimentos de preservação e defesa do meio ambiente, encontramos definições intrinsecamente relacionadas à preservação dos bens naturais e culturais, conforme podemos ver em Rattner (2001, p. 3), que afirma: “sustentabilidade é o

conceito que privilegia o uso de bens naturais/culturais sem descuidar de sua conservação, para que as gerações futuras também possam beneficiar-se deles”.

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

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

Outro autor que dialoga com o fenômeno da sustentabilidade, em uma perspectiva filosófica bastante ampla, é Fritjof Capra. Em Capra (1996, p. 235), encontramos uma afirmação que parece mostrar a complexidade do termo sustentabilidade: “os princípios da ecologia são a interdependência, a reciclagem, a parceria, a flexibilidade e a diversidade, sendo, desta forma, a sustentabilidade, a consequência de todos eles”. Podemos perceber que a definição aí implícita denota a importância e a envergadura alcançadas pela questão da sustentabilidade, que aparece enquanto consequência de outras dimensões ou elementos.

A multidimensionalidade do fenômeno da sustentabilidade é, por sua vez, bastante explorada na obra de Sachs (2002), onde encontramos a proposta de alguns critérios de sustentabilidade que compreendem as seguintes dimensões, a saber:

Social – implica o alcance de um patamar razoável de homogeneidade social; distribuição de renda justa; e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.

Cultural – equilíbrio e respeito à tradição e inovação; capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno; e autoconfiança combinada com abertura para o mundo.

Ecológica – preservação do potencial da natureza na produção de recursos renováveis e limitação do uso dos recursos não renováveis.

Ambiental – respeito e realce da capacidade de autodepuração dos sistemas naturais.

Territorial – manutenção das configurações urbanas e rurais de forma balanceada; melhoria do ambiente urbano; superação das disparidades inter-regionais; e utilização de estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis.

Econômica – desenvolvimento intersetorial equilibrado; segurança alimentar; capacidade contínua de modernização dos instrumentos de produção; e inserção soberana na economia internacional.

Político Nacional – coesão social, democracia e desenvolvimento da capacidade do Estado em implementar o projeto nacional, em parceria.

Político Internacional – eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU; do co-desenvolvimento Norte-Sul, baseado em princípios de igualdade; do controle institucional do sistema internacional financeiro e de negócios; e da aplicação do princípio da precaução na gestão do meio ambiente e recursos naturais e do sistema de cooperação científica e tecnológica internacional.

A busca do significado do termo sustentabilidade encontra uma clara interface no desenvolvimento sustentável, tendo sido a pesquisa acerca desta temática, para nós, o primeiro passo a fim de tentarmos compreendê-la, filosoficamente. Afinal de contas, é na discussão do desenvolvimento sustentável que emerge, como importante paradigma da atualidade, a temática da sustentabilidade. Vista, a princípio, sob o prisma da preservação ambiental, a temática da sustentabilidade tem a sua discussão ampliada, abarcando inúmeras dimensões.

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

3.2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE: DESCONSTRUÇÃO DO SENSO COMUM

3.2.1 DESCONSTRUÇÃO

Digo freqüentemente que a desconstrução é o que acontece (“c’est ce qu’il arrive”), o que se passa ou chega. O que acontece mesmo sem carregar esse nome: é o que acontece no mundo. [...] Essa desconstrução não é um discurso teórico, é o que acontece, levando-se tudo em conta: a técnica, a economia, as armas, o exército... Toda a história do mundo está em desconstrução, desconstrói-se por si mesma. “Isso” se desconstrói. É preciso então distinguir entre o que freqüentemente se chama “a” desconstrução como discurso essencialmente filosófico – que apareceu com esse nome na universidade – e o processo imemorial, pois começou desde sempre, prosseguindo ao longo do tempo com feições muito diferenciadas, e que hoje se acelera. É um processo em curso com ou sem esse nome, quer se saiba ou não. (DERRIDA, 2001).

A desconstrução é um processo de análise e leitura proposto pelo filósofo de origem argelina, naturalizado francês, Jacques Derrida. Considerado um dos mais inovadores filósofos existencialistas, Derrida propõe, com a desconstrução, a releitura e a observação dos pontos de ruptura de um texto, ou seja, dos elementos que desagregam, desarticulam, que

dizem mais ou menos do que deveriam dizer naquele contexto e que, assim, fazem com que o resultado do trabalho não atinja, jamais, a homogeneidade.

Derrida dedicou uma parte de seus escritos ao campo da lingüística. Um de seus livros mais lidos nesta área é “Gramatologia”, publicado em 1967. Neste mesmo ano, ele lançou outros dois títulos, “A voz e o fenômeno” e “Escritura e diferença”, que foram responsáveis pela introdução do conceito de desconstrução, na leitura.

A desconstrução faz a crítica, basicamente, da relação entre cultura e realidade, que tipifica a visão de mundo ocidental e a organiza em termos de uma estabilidade inexistente, tanto na comunicação e na divulgação científica quanto no próprio relacionamento entre o homem e o mundo. Um dos fatos que se observa é que a desconstrução, segundo Derrida, é movimento sempre sujeito a novos contextos, novas leituras. (KREINZ, 2001).

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

A crítica de Derrida está associada à crença na estabilidade do código. Ao desconstruir esta estabilidade, instaurando a descontextualização, este autor coloca o movimento como proposta que obriga a rever conceitos sedimentados culturalmente.

Ao tentar desconstruir o conceito de sustentabilidade cunhado pelo senso comum que, ao longo dos tempos, associou-a a uma dimensão econômico-financeira, buscamos, em

Derrida, um aporte conceitual que nos permita relacionar essa desconstrução à densedimentação do que está posto. Esse corpo teórico, imensamente rico e, aqui simplesmente referido, de modo simplificado, para introduzir a nossa *démarche*, pode ajudar-nos a ampliar a noção de sustentabilidade, no âmbito das OSCs.

3.2.2 DESCONSTRUINDO A NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

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

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

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

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

Vale ressaltar que, tradicionalmente, nos estudos organizacionais, sustentabilidade significa a viabilidade econômica das organizações, tendo esta concepção, certamente, influenciado a forma como as OSCs passaram a trabalhar este conceito. Por muito tempo, a sustentabilidade destas organizações esteve, também, associada, unicamente, à eficiência econômica e esta, à captação de recursos.

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

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

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

Sustentabilidade, viu-se anteriormente, é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido aqui como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. (FALCONER, 1999, p. 133).

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

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

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

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

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

Iório⁴⁰, é uma das defensoras da utilização da expressão “mobilização de recursos”, tendo, inclusive, artigos que tratam da discussão. Para ela:

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

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

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

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

Um ponto importante levantado por Cruz & Estraviz (2000), e muito discutido no âmbito das OSCs, refere-se à sua auto-sustentabilidade que, segundo os autores, estaria relacionada à não dependência de terceiros, à geração de todo o orçamento necessário à ação

⁴⁰ Iório atuou na Oxfam, em Recife (até 1999), tendo criado um departamento na organização, responsável por trabalhar a questão da “mobilização de recursos” junto a entidades parceiras da Oxfam, no Brasil, trabalho este realizado até os dias de hoje, com a perspectiva política e ideológica da “mobilização”, enquanto trabalho educativo e transformador. O departamento implantado e liderado por mim, no Gapa-Ba, entre 1998 e 2004, foi o piloto da experiência de Iório, na Oxfam, e considerado um marco bem sucedido. Estive, portanto, presente, em muitas discussões acerca da temática.

da organização, a partir de atividades próprias como, por exemplo, a venda de bens e serviços no mercado, o rendimento de patrimônio próprio e as taxas de associação.

No “Glossário do Terceiro Setor” (www.setor3.com.br), o Professor Mário Aquino Alves, da Fundação Getúlio Vargas/São Paulo (FGV-SP), segue o raciocínio destes autores definindo auto-sustentação ou auto-sustentabilidade como o “estado alcançado por uma organização quando consegue gerar – por meio de suas próprias atividades – as receitas necessárias para garantir o financiamento de todos os seus programas e projetos”.

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

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

Há ainda os que defendem que, mesmo recebendo recursos externos provenientes de financiamentos a projetos, algumas OSCs podem ser consideradas auto-sustentáveis, uma vez que os chamados financiadores estariam, na realidade, remunerando as organizações por

serviços prestados à comunidade, estando, portanto, estes recursos incluídos naqueles elencados como contrapartida pela venda de serviços.

Armani (2002) é um dos autores que arrolam alguns avanços conceituais significativos relativos à sustentabilidade. Ele afirma que esse conceito tem avançado desde a década de 1980, marcada pelo desenvolvimento expressivo de OSCs, no Brasil. Naquela época, falava-se, apenas, em auto-sustentação; todavia, com o crescimento das discussões sobre esse tema, em seminários e debates, o significado de sustentabilidade, para estas organizações, foi adquirindo complexidade.

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

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

Dito de outra forma, o caráter mais ou menos duradouro de uma entidade depende do acesso regular a recursos e, acima de tudo, depende do projeto institucional da organização. Assim, o desenvolvimento institucional permanente é condição essencial para a sustentabilidade, que pode ser definida como a capacidade da organização de se relacionar, criativamente, com ambientes instáveis, visando a credibilidade da sua imagem perante a

sociedade. Outrora, esta preocupação com a credibilidade se manifestava somente em relação aos agentes financiadores; todavia, em Armani (2002), ela é ampliada para a sociedade de um modo geral.

A terceira contribuição do autor diz respeito à percepção de que a organização deve reinventar-se para ser sustentável, levando em consideração, também, aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional.

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

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

Para este autor, ao se falar em sustentabilidade, em última instância, se está falando da própria qualidade da democracia, uma vez que se trata da relação entre Estado e Sociedade, da relação entre Economia e Sociedade, do papel social das OSCs para com o Estado, as políticas públicas e as empresas. Ao tratar de sustentabilidade, toca-se em uma questão mais profunda e complexa do que a sustentação dessas organizações e se está, conforme afirma

Armani (2002, p. 4): “tematizando a questão dos parâmetros éticos, culturais, políticos e técnicos que governam as concepções e formas como a sociedade enfrenta a problemática da pobreza e da desigualdade e da promoção do desenvolvimento”.

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

Segundo Silva, sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade da organização de se auto-renovar, entendendo-se a renovação, não no sentido restrito de substituir mas, no sentido mais amplo, de trazer algo novo, de recriação. Nesta perspectiva, a busca da sustentabilidade implica renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade na organização.

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

Ao trazerem a perspectiva de redimensionamento e recriação do universo organizacional, tanto Armani (2002) quanto Silva (2002) apontam a necessidade de as OSCs estarem atentas e abertas às mudanças, como condição para a sua sustentabilidade. Ao abordar a importância de a organização “reinventar-se para ser sustentável, levando em consideração, também, aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional”,

Armani (2002) trata da necessidade de repensar-se a organização, trazendo à tona a perspectiva evolutiva da Teoria das Organizações ou dos Estudos Organizacionais, o que também acaba por influenciar o debate sobre as próprias OSCs e a sua sustentabilidade.

3.3 PARA ALÉM DA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL

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

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

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

A Administração, enquanto campo disciplinar ocupa-se, ainda segundo França Filho (2002), principalmente, do estudo das organizações como um fenômeno social. Assim, a compreensão adequada desse fenômeno/objeto implica um diálogo com outras disciplinas do conhecimento científico, sobretudo no campo das Ciências Sociais, fazendo com que a Administração apresente um caráter eminentemente interdisciplinar.

Para Hatch (apud MAGALHÃES et al, 2005), a Administração, desde os seus primórdios, procurou construir-se enquanto ciência graças ao trabalho de engenheiros, empresários e teóricos que basearam suas pesquisas em organizações com fins lucrativos extremamente hierarquizadas e industriais, principalmente as situadas no contexto anglo-saxão. Esta tendência vem sendo minorada, sobretudo desde os anos 70, com o desenvolvimento das escolas simbólico-interpretativas, pós-modernas e críticas e com a diversificação geográfica e organizacional dos objetos selecionados para análise, no âmbito dos estudos organizacionais.

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

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

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

Em comparação com outros países (França, Alemanha, Espanha, Chile e Argentina, por exemplo), o tema adquire relevância mais acentuada, no Brasil, sobretudo porque o sistema brasileiro, do ponto de vista político, econômico, social e organizacional, é bastante permeável a articulações interorganizacionais e inovações sociais, embora o cenário dos debates brasileiros sobre a gestão social esteja ainda nos seus primórdios. (MAGALHÃES et al., 2005).

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

Está hoje posto às OSCs, portanto, o grande desafio de criar seus próprios instrumentos de gestão, adaptando os conceitos da Administração e suas ferramentas conforme suas finalidades, suas reais necessidades e os contextos em que evoluem estas organizações. Verifica-se, no entanto, em algumas delas, a falta de preocupação com a sustentabilidade do projeto que se pretende realizar. É importante que as OSCs promovam a

união entre a eficiência e o processo democrático, participativo, transparente e solidário. O desafio parece estar, pois, em responder a uma lógica de processos – típica da democracia pluralista – e, concomitantemente, a uma dinâmica de resultados – característica central da ética da eficiência do mercado capitalista global. (MAGALHÃES et al., 2005).

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

3.4 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CONDIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

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

O crescimento e a importância que assumem as OSCs, na atualidade, fazem com que a velha forma de gestão na qual o(s) dirigente(s) desempenhava(m) diversas atividades se constitua em um sério obstáculo para a manutenção da qualidade dos seus serviços frente à crescente demanda. Deste modo, estas organizações que, historicamente, focavam suas ações, prioritariamente, nas atividades-fim – atividades diretamente relacionadas à execução da missão –, são compelidas a valorizar as atividades-meio – atividades consideradas de suporte para a realização da missão, podendo ser citadas como exemplo, atividades administrativas e

de mobilização de recursos –, passando a ter que responder ao desafio de aliar sonhos a técnicas, o cumprimento de sua missão a regras da administração moderna.

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

Outra exigência que compõe esse processo de mudanças culturais está relacionada à definição de novos papéis e compromissos das instâncias diretivas institucionais frente às necessidades emergentes de planejar-se estrategicamente, comunicar o trabalho e os valores institucionais para a sociedade e captar os recursos financeiros necessários à manutenção de suas atividades. (NASCIMENTO; MARINHO; SANTOS, 2001).

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

Para Armani (2001), há, basicamente, dois enfoques dados à questão do desenvolvimento institucional das OSCs. Em um primeiro, definido pelo autor como “enfoque gerencial”, são privilegiados os desafios de gestão e as condições de eficiência e eficácia, havendo, neste caso, uma preocupação com a “profissionalização” da organização por intermédio de planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira e

capacitação técnica dos recursos humanos. No segundo enfoque, denominado “enfoque sistêmico”, por outro lado, estaria integrada a dimensão gerencial, articulada, porém, à dimensão sociopolítica da organização, sua base social, legitimidade, credibilidade, transparência, rede de interlocução e ação conjunta com OSCs e Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social.

Ainda para este autor, alguns parâmetros podem ser utilizados como eixos de análise sobre o grau de desenvolvimento institucional e sustentabilidade destas organizações que são: base social, legitimidade e relevância da missão; autonomia e credibilidade; sustentabilidade financeira; organização do trabalho e gestão democrática eficiente; quadro de recursos humanos adequados; sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativos e eficientes; capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos; poder para influenciar processos sociais e políticas públicas; e capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Outro autor que trata do desenvolvimento institucional de OSCs é Bailey (2000) que questiona a eficácia da utilização de regras de gerenciamento, afirmando que estas só possuem algum valor quando há, de fato, crença na causa que a organização defende. A manutenção desta crença na causa e nos princípios organizacionais seria, portanto, a tarefa mais árdua no desenvolvimento institucional.

Para este autor, o maior desafio referente ao desenvolvimento institucional estaria relacionado a construir entusiasmo e consenso em torno das múltiplas mudanças e escolhas da vida organizacional, manejando-se as tensões permanentes entre os “imperativos institucionais” e as “exigências da missão” (BAILEY, 2000).

A missão organizacional aparece, portanto, como de fundamental importância, quando abordamos qualquer aspecto referente à vida da organização, incluindo-se aí, o

desenvolvimento institucional e a questão da sustentabilidade. É a missão de cada organização, o elemento que move e justifica a sua existência e é para executar o cumprimento desta missão que elas existem e em nome da qual se desenvolvem e conquistam parceiros. Segundo definição do Gapa-Ba:

Missão é o modo como a instituição define para si e frente à sociedade como um todo (ou aos seus setores beneficiários) o motivo da sua existência e seus objetivos gerais. Ao definir o que é próprio da sua atuação, esta formulação de um papel/missão deve precisar no que a ação da entidade pretende ser complementar, diferenciada ou alternativa a outras entidades que atuem no mesmo campo ou em campos relacionados. (1998, p. 15).

É inevitável para uma OSC estar em processo permanente de atualização e qualificação de sua missão e de seu projeto político, das bases de sua legitimidade, de sua capacidade de gestão estratégica, da adequação de sua estratégia de intervenção e metodologia, de sua habilidade e força para influenciar o processo das políticas públicas, de seus mecanismos de governança institucional, de sua disposição e preparo para gerar conhecimentos socialmente úteis e da administração de pessoas e recursos. (ARMANI, 2002). Todos esses aspectos estão diretamente relacionados ao desenvolvimento institucional e este, conforme afirma Armani, é condição *sine qua non* da sustentabilidade:

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

Podemos perceber a intrínseca relação entre o projeto político da organização, a necessidade constante e crescente do seu desenvolvimento institucional e a busca da sustentabilidade. Já não é mais possível, para as OSCs, concentrar esforços em um único foco.

Do mesmo modo, a legitimidade organizacional e a credibilidade perante os seus diferentes públicos precisam ser constantemente fortalecidas.

Por outro lado, conforme nos alertam Bailey (2000) e Armani (2002), é preciso que as organizações percebam que a adaptação a parâmetros de financiamento, sem que estes possam ser questionados, não é um caminho para a sustentabilidade. Da mesma forma, a sustentabilidade não é alcançada apenas a partir da qualificação técnico-gerencial. “Alimenta-se assim um mito – o da sustentabilidade como produto do esforço técnico-gerencial de organizações determinadas. Isto equivaleria a dizer que elas são as únicas responsáveis por sua sustentabilidade” (ARMANI, 2002, p. 3). Esse é um dos mitos que precisam ser desconstruídos no processo de reconstrução de um novo conceito de sustentabilidade das OSCs.

CAPÍTULO 4

AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DO GAPA-BA

Neste capítulo, analisaremos o fenômeno da sustentabilidade, no âmbito do Gapa-Ba. Com o olhar direcionado para a sustentabilidade da Organização, iniciaremos o percurso analítico pelo tratamento dado à temática no movimento social⁴¹ de luta contra a aids. Apresentaremos, também, a matriz-referencial, construída e reconstruída no decorrer da pesquisa, que serviu como modelo de análise dos dados coletados durante este trabalho.

⁴¹ Segundo Gohn (2002, p. 251-252): “Movimentos sociais são ações sociopolíticas construídas por atores sociais coletivos pertencentes a diferentes classes e camadas sociais, articuladas em certos cenários da conjuntura socioeconômica e política de um país, criando um campo político de força social na sociedade civil. As ações se estruturam a partir de repertórios criados sobre temas e problemas em conflitos, litígios e disputas vivenciadas pelo grupo na sociedade. As ações desenvolvem um processo social e político-cultural que cria uma identidade coletiva para o movimento, a partir dos interesses em comum. Esta identidade é amalgamada pela força do princípio da solidariedade e construída a partir da base referencial de valores culturais e políticos compartilhados pelo grupo, em espaços coletivos não-institucionalizados. Os movimentos geram uma série de inovações nas esferas pública (estatal e não-estatal) e privada; participam direta ou indiretamente da luta política de um país, e contribuem para o desenvolvimento e a transformação da sociedade civil e política. Estas contribuições são observadas quando se realizam análises de períodos de média ou longa duração histórica, nos quais se observam os ciclos de protestos delineados. Os movimentos participam portanto da mudança social histórica de um país e o caráter das transformações geradas poderá ser tanto progressista como conservador ou reacionário, dependendo das forças sociopolíticas a que estão articulados, em suas densas redes; e dos projetos políticos que constroem com suas ações. Eles têm como base de suporte entidades e organizações da sociedade civil e política, com agendas de atuação construídas ao redor de demandas socioeconômicas ou político-culturais que abrangem as problemáticas conflituosas da sociedade onde atuam”.

4.1 AIDS NO BRASIL: UMA TRAJETÓRIA DE COOPERAÇÃO ENTRE GOVERNO E SOCIEDADE CIVIL

As chamadas ONGs/Aids, atores centrais no movimento social de luta contra a aids, surgiram na perspectiva do enfrentamento de um grave problema de saúde pública: a epidemia da aids. Tendo como referência o conceito de controle social do Estado, as ONGs/Aids conquistaram participação ativa na formulação das políticas públicas para a área, obtendo assentos nas diversas comissões nacionais, estaduais e municipais. A sua capilaridade social possibilitou o acesso aos mais distintos segmentos da sociedade, fator que se mostrou decisivo para o sucesso do programa brasileiro de combate à epidemia da aids⁴². (MEREGE, 2001). A maior e, provavelmente a mais eficaz, iniciativa relativa à história da aids no Brasil está relacionada ao trabalho conjunto desenvolvido pelo governo e OSCs. A parceria entre estes segmentos é considerada uma estratégia inovadora distinta da posição tradicional.

4.1.1 PROGRAMA NACIONAL DE DST/AIDS

Foram as ações articuladas entre as OSCs e o Governo que garantiram a expansão do PN DST/AIDS, permitindo que a prevenção e a assistência chegassem a segmentos sociais diversificados, muitas vezes de difícil acesso e maior risco ou vulnerabilidade à infecção. É consenso que os avanços do combate à aids, no Brasil, só foram possíveis, a partir da união entre as lógicas de prevenção e assistência, entre atores da sociedade civil e do Estado.

⁴² O Programa Nacional de DST/AIDS (PN DST/AIDS) possui alguns princípios gerais que o orientam, tais como: descentralização, integralidade das ações, universalidade de acesso aos bens e serviços de saúde e o controle social, somando-se a estes princípios, as diretrizes que norteiam a resposta brasileira: a garantia da cidadania e direitos humanos das pessoas com HIV/aids; a garantia de acesso aos insumos de prevenção e assistência para toda a população; o direito ao diagnóstico para o HIV/aids; o direito ao acesso universal e gratuito a todos os recursos disponíveis para o tratamento da doença.

*As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:
o caso do Gapa-Bahia*

O PN DST/AIDS tornou-se um caso exemplar de cooperação entre Governo e sociedade civil. Nesta perspectiva, o poder público abriu espaço ao ativismo dos grupos mais vulneráveis à epidemia e que lutavam pelo acesso gratuito aos medicamentos como um direito humano fundamental, conforme relata Meregge:

A pressão da sociedade civil organizada fez valer um preceito constitucional brasileiro que acabou sendo adotado como referência internacional, já que a 54ª Assembléia Mundial da Saúde aprovou em Genebra, em junho de 2001, resolução que prevê, como um direito fundamental humano, o acesso a medicamentos para pacientes com aids ou outras enfermidades infecciosas. (2001, p. 44-45).

Para o Ministério da Saúde (BRASIL, 2002), as OSCs possuem dinâmicas próprias e são aliadas importantes, na medida em que atingem as relações interpessoais e estão mais próximas da vida cotidiana das pessoas vivendo com HIV/aids, especialmente das populações mais vulneráveis e que não buscam, espontaneamente, os serviços públicos de saúde. Podem, conseqüentemente, retratar a qualidade dos serviços, governamentais ou não, a partir das demandas que recebem e/ou produzem. Também é imprescindível o papel que ocupam no controle social das respostas e dos investimentos que são feitos para aids. Por isso, na concepção do Ministério, a sua contribuição é assim tão original e essencial, merecendo, portanto, o apoio técnico e financeiro do setor público, entendido sempre como uma relação de parceria entre sociedade e Estado.

Essa parceria entre o poder público e a sociedade civil organizada possibilitou a aprovação, dentre outros, de três grandes projetos junto ao Banco Mundial.

Projeto Aids I: teve o seu início em 1993 (CÂMARA; LIMA, 2000), com orçamento de cerca de US\$ 250 milhões (US\$ 160 milhões provenientes do Banco Mundial e US\$ 90 milhões, como contrapartida, do governo brasileiro), terminando em 1998. (MEREGERE, 2001).

Projeto Aids II: assinado em dezembro de 1998, com orçamento de US\$ 300 milhões (US\$ 165 milhões provenientes do empréstimo junto ao Banco Mundial e US\$ 135 milhões como contrapartida nacional), encerrou-se em dezembro de 2002.

Projeto Aids III: teve o seu valor fixado em US\$ 200 milhões, dos quais US\$ 100 milhões provenientes do Banco Mundial; os restantes US\$ 100 milhões foram a contrapartida do Governo Federal. As ações do Projeto Aids III começaram a ser implementadas em dezembro de 2003 e terão vigência de três anos. (BRASIL, 2003).

No âmbito do primeiro empréstimo do Banco Mundial – o Aids I –, os projetos empreendidos pelas ONGs/Aids relativos ao desenvolvimento institucional voltavam-se para o fortalecimento de sua infra-estrutura. No segundo empréstimo – o Aids II –, a capacitação técnica das organizações passou a ser enfatizada como forma de continuidade do desenvolvimento institucional. (MENEZES et al.). A questão da sustentabilidade já apareceu como eixo fundamental, conforme relata D'Ávila:

Na primeira concorrência de projetos ocorrida no âmbito do segundo Acordo de Empréstimo do Banco Mundial, o projeto AIDS II, foram aprovados 250 projetos, incluindo novos, continuidade de antigos e realização de eventos. No entanto, a principal diretriz do AIDS II no apoio a ações de combate à aids no Brasil é a promoção da sustentabilidade destas ações, já que não é previsto que haja um terceiro empréstimo. (2001, p. 63).

4.2 A DISCUSSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO MOVIMENTO SOCIAL DE LUTA CONTRA A AIDS

A sustentabilidade das ações também se configura como um grande desafio para as ONGs/Aids, incluindo não apenas a dimensão financeira, como também as dimensões técnica e política. (BRASIL, 1999, p. 153).

Ao tratarmos da questão da sustentabilidade no universo do movimento social de luta contra a aids⁴³, percebemos que esta tem estado presente na agenda de discussões, mais freqüentemente, a partir do IX Encontro Nacional de Organizações Não-Governamentais (ENONG), realizado em Brasília, em 1997.

A questão da sustentabilidade ganhou ainda mais relevância com o fim do segundo acordo de empréstimo entre o governo brasileiro e o Banco Mundial, datado de dezembro de 2002, que teve, como eixos norteadores, a descentralização e a sustentabilidade. No primeiro caso, tratava-se de procurar meios de institucionalizar e regular as ações desenvolvidas no campo da aids, em paralelo às mudanças que ocorriam no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). No segundo, buscava-se formas de garantir que essas ações não fossem interrompidas e, conseqüentemente, não gerassem prejuízos às intervenções e serviços oferecidos à população, especialmente às pessoas vivendo com HIV ou aids. (BRASIL, 2001).

O debate sobre a sustentabilidade, ocorrido no IX ENONG, levou as ONGs/Aids a identificarem três aspectos que deveriam ser priorizados: a sustentabilidade técnica, a sustentabilidade financeira e a sustentabilidade política.

Outro marco importante para a discussão da sustentabilidade no campo da aids foi o seminário tripartite para avaliação do Projeto Aids I, realizado em Brasília, em abril de 1998. (MENEZES et al.). Neste seminário, estiveram representados, para fins da avaliação, governo, sociedade civil organizada e agências multilaterais.

A reflexão sobre a sustentabilidade foi apontada como urgente entre os setores envolvidos na luta contra a aids. A prioridade para o aspecto da sustentabilidade também

⁴³ Vale salientar as diferenciações entre movimento social de luta contra a aids e ONGs/Aids, compreendendo que o primeiro possui maior amplitude que o segundo. O movimento social de luta contra a aids é formado por diferentes atores dentre os quais as ONGs/Aids. As ONGs/Aids não atendem, exclusivamente, a um movimento social de pessoas com aids, conforme relatam Câmara & Lima (2000, p. 45): “elas mesmas, associadas a diversos outros atores sociais que atuam no enfrentamento da epidemia da aids, constituem um movimento social próprio, tecendo uma rede de intercâmbios”.

havia sido apontada durante a reunião de consultores do Banco Mundial com os fóruns de ONGs do Rio de Janeiro e de São Paulo, para a elaboração de um relatório sobre a participação comunitária no Projeto Aids I. Fomentou-se, assim, um debate nos fóruns locais sobre o tema.

Uma das repercussões desse processo foi um segundo seminário, em Brasília, que novamente, uniu ONGs, governo, iniciativa privada e agências de cooperação internacional para que estes atores pudessem discutir, especificamente, a questão da sustentabilidade das ações contra a aids no país, contemplando aspectos técnicos, financeiros e políticos. Outro desdobramento foi a formação de um grupo de trabalho multisetorial sobre sustentabilidade, ancorado pela Coordenação Nacional de DST/Aids, do Ministério da Saúde. (MENEZES et al.).

A discussão da sustentabilidade, no âmbito do combate à aids, no Brasil, passou a estar presente na agenda de diferentes setores. Tanto o governo como OSCs e agências de cooperação internacional passaram a buscar mecanismos para o fortalecimento das organizações atuantes neste campo temático, com o intuito de garantir a sua sustentabilidade, assim como a sustentabilidade das suas ações. Esta iniciativa uniu governo e sociedade civil organizada que, já nesse momento, focavam a questão da sustentabilidade, vislumbrando a importância de diferentes dimensões.

Discutir a sustentabilidade das respostas sociais para o enfrentamento da epidemia de aids no Brasil significa a permanente discussão não só do papel governamental, como o não-governamental; e esse papel deve, necessariamente, passar pela construção da representatividade e legitimidade de ambas instâncias. Arrisco-me a afirmar que essa construção dá-se pela complementaridade, pois a delimitação dos espaços e papéis não aconteceu de forma isolada, mas sim na interlocução entre o plano político e o técnico. (D'ÁVILA, 2001, p. 63).

Duas iniciativas chamaram a atenção, no processo de discussão da sustentabilidade no movimento de aids, nos últimos anos. Ambas demonstram a importância que vem sendo dada à temática, pelos diferentes atores empenhados no combate à epidemia.

A primeira, iniciada em 1998, consistiu em uma parceria realizada entre o Grupo de Incentivo à Vida (GIV), o Grupo Pela Vidda/Rio de Janeiro, o Grupo Pela Vidda/Niterói e o Programa Municipal de DST/Aids e Hepatite de Praia Grande (SP), com o apoio técnico e financeiro da *International HIV/AIDS Alliance*, que veio a se chamar “Metodologias participativas em relações externas e sustentabilidade para ONGs/Aids no Brasil”. A segunda, denominada “Programa nacional de sustentabilidade para OSCs”, foi realizada pela Coordenação Nacional de DST e Aids, do Ministério da Saúde, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, (FGV/SP) e o Gapa-Ba. Passaremos a analisá-las, a seguir.

4.2.1 METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EM RELAÇÕES EXTERNAS E SUSTENTABILIDADE PARA ONGS/AIDS NO BRASIL

A discussão acerca da sustentabilidade levou, aos diferentes atores envolvidos na luta pela retração da epidemia, a percepção da importância do compartilhamento, entre as ONGs/Aids, de tecnologia para o desenvolvimento das habilidades gerenciais, relações externas, planejamento estratégico e outros temas afins. Esses temas, desenvolvidos com sucesso pela *International HIV/AIDS Alliance* em um programa de capacitação técnica dirigido às ONGs/Aids da América Latina, foram compartilhados com as ONGs/Aids brasileiras.

Em junho de 1998, oficializou-se a parceria entre a *International HIV/AIDS Alliance* e os Grupos Pela Vidda/RJ e Niterói, para a realização do “I Workshop de sustentabilidade das ações comunitárias contra o HIV/Aids” com metodologias participativas em relações externas

já testadas pela organização internacional, em outros países. Esta oficina, que teve lugar no Rio de Janeiro, em outubro de 1998, contou com a participação de representantes das mais significativas ONGs/Aids brasileiras, das cinco regiões geográficas, e apontou, como uma das etapas para a sustentabilidade, o desenvolvimento de uma ação de capacitação de lideranças das mesmas. (MENEZES et al.).

Após o treinamento de 51 organizações, nos 4 *workshops*, seguido de 102 visitas de monitoramento, alguns resultados apontaram para o sucesso do projeto-piloto:

- * revisão dos conceitos fundamentais para a sustentabilidade das ONGs (por exemplo, missão e metas);
- * melhor definição do público-alvo e da abrangência da atuação institucional;
- * definição de uma nova concepção de sustentabilidade, extrapolando a visão financeira e incorporando as dimensões técnica e política;
- * fortalecimento de habilidades gerenciais;
- * identificação da importância do planejamento estratégico;
- * aumento do número de parcerias efetivadas;
- * identificação de parceiros não-convencionais (outros movimentos sociais, sindicatos, universidades, comércio local) que não estavam ou estão envolvidos no tema aids;
- * estabelecimento de parcerias não restritas a aspectos financeiros;
- * aumento no número de projetos aprovados; e
- * fortalecimento dos fóruns de ONGs/Aids de São Paulo e Rio de Janeiro, por meio da construção de parcerias internas e da participação ativa de novas ONGs.

Conforme relatado no documento “Sustentabilidade das ONGs/Aids: um manual prático” (MENEZES et al.), uma das constatações obtidas com essa experiência foi a de que o

tema da sustentabilidade ainda não é uma preocupação presente para todas as ONGs/Aids brasileiras. Observou-se, ainda, durante o processo de recrutamento para os *workshops*, uma certa lentidão nas respostas, decorrente do desconhecimento sobre a questão.

4.2.2 PROGRAMA NACIONAL DE SUSTENTABILIDADE PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

No ano 2000, o Ministério da Saúde do Brasil, através da Coordenação Nacional de DST e Aids, lançou um programa nacional de sustentabilidade institucional que contou com a participação de 180 OSCs de todas as regiões do país. Essas organizações participaram de treinamentos que incluíram, como conteúdo, técnicas modernas de gestão como: planejamento estratégico, elaboração de projetos, gestão financeira, gestão de pessoas, captação de recursos locais e *marketing* social. As capacitações, com duração de 40 horas, foram ministradas por professores da FGV-SP e técnicos do Gapa-Ba, para seis turmas — com uma média de trinta participantes por turma — cobrindo todo o território nacional.

Vale salientar que, através do programa, uniram-se governo, professores universitários e uma OSC para idealizar e aplicar uma metodologia adequada aos objetivos dos cursos a serem ministrados que deveria ter, como pressuposto básico, a elaboração, por parte das organizações participantes, de um plano de sustentabilidade institucional e, como parte desse plano, um projeto de diversificação de fontes de financiamento enfatizando-se um plano que não se restringisse a um plano de captação de recursos, que deveria ser abrangente e ter, como referência, um plano estratégico de sustentabilidade para a organização, que implicasse mudanças de ordem administrativa e de relações humanas, tanto no público interno quanto externo. (MEREGE, 2001).

Além disso, houve um acompanhamento das organizações, no que concerne à elaboração dos seus planos, através de monitoramentos de dezesseis horas de duração que aconteceram cerca de três meses após cada capacitação.

Esse processo culminou na realização do “I Seminário Nacional de Sustentabilidade – Aids e Sociedade Civil em Debate...”, ocorrido, em Aracaju, em agosto de 2002, ocasião na qual foram premiados os melhores projetos resultantes do programa. Esta experiência também levou a Coordenação Nacional de DST e Aids a publicar o livro “Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira” (BRASIL, 2001), que reuniu artigos de diversos autores sobre a temática da sustentabilidade.

4.3 MATRIZ-REFERENCIAL: CONSTRUÇÕES E RECONSTRUÇÕES DO MODELO DE ANÁLISE

A perspectiva de identificação e análise das dimensões que integram a sustentabilidade do Gapa-Ba foi permeada pela construção e reconstrução de uma matriz-referencial que serviu como modelo de análise da pesquisa realizada e cujo processo de construção teve início a partir do pressuposto de que a sustentabilidade do Gapa-Ba é um fenômeno multidimensional. Mas quais seriam essas dimensões?

Algumas foram propostas, inicialmente, a partir da análise da própria discussão, iniciada pelas OSCs que compõem o movimento social de combate à aids, que definiu como eixos fundamentais para se pensar a sustentabilidade das chamadas ONGs/Aids, as dimensões **política, financeira e técnica**.

Essas três dimensões também estavam presentes nas falas e convicções dos membros do Gapa-Ba, especialmente daqueles que fazem parte da sua coordenação executiva,

conforme podemos constatar em dois diferentes depoimentos surgidos após o questionamento sobre a definição de sustentabilidade no âmbito do Gapa-Ba:

[...] tem aquela divisão que é a sustentabilidade política, técnica, financeira. (Fala de membro da coordenação executiva do Gapa-Ba).

Para o Gapa, a sustentabilidade está vinculada à questão do tripé, da sustentabilidade técnica, de a gente estar sempre qualificando, melhorando, modificando, sendo desafiado pelo saber relacionado ao nosso campo-fim de trabalho, nossa missão. O outro aspecto é a sustentabilidade financeira que envolve não somente os recursos financeiros, mas toda essa rede de suporte que abarca a sustentabilidade financeira que é, a comunicação, a gestão administrativa, a gestão financeira e ter pessoas para esse processo. E tem a sustentabilidade política que é onde o Gapa tem mais fraqueza. (Fala de membro da coordenação executiva do Gapa-Ba).

A primeira matriz-referencial construída para servir como modelo de análise da pesquisa era composta, portanto, pelas dimensões **política, financeira e técnica**. Porém, logo no início da análise, um outro elemento chamou a atenção: a questão dos saberes produzidos e sistematizados no âmbito da Organização. Nesta perspectiva, encontravam-se os saberes para a sistematização das práticas, a memória das OSCs, os saberes populares e comunitários, o rompimento das hierarquias com outras formas de saber, dentre outros.

Havia, ainda, os recorrentes convites feitos por agências de cooperação internacional, governo e outras OSCs para a socialização do conhecimento apreendido e testado no âmbito do trabalho comunitário desenvolvido pelo Gapa-Ba, assim como da sua experiência relativa a aspectos de gestão que estavam, sobretudo, relacionados às chamadas “atividades-meio”. Estes convites vinham reforçar a idéia de que o saber organizacional constituía-se em um elemento relevante para pensarmos a sustentabilidade. Assim, mais uma dimensão passou a figurar como componente da sustentabilidade do Gapa-Ba: nós a denominamos dimensão **cognitiva**.

É fato que, aliada à percepção do investimento institucional na produção e sistematização de saberes e ao comprovado reconhecimento, por parte de seus parceiros, pares e financiadores, a respeito da qualidade de suas ações e da importância da socialização de sua experiência, estava a discussão sobre a importância de as OSCs, produzirem, sistematizarem e difundirem conhecimento: um conhecimento produzido e testado no âmbito da ação comunitária. Este aspecto, considerado de suma importância pelos diversos atores que compõem ou colaboram com essas organizações, também é citado pelo próprio Gapa-Ba, em artigo que fala da sua experiência em mobilização de recursos.

[...] sistematização do saber apreendido no âmbito desse campo temático e sua disseminação para centenas de organizações não-governamentais no País, colaborando para o fortalecimento da cultura de doação e responsabilidade da sociedade brasileira para com as causas sociais. O último resultado tem sido, de forma notória, um dos mais relevantes desse empreendimento institucional no âmbito da sustentabilidade, por exatamente conseguir colocar o Gapa-Ba como ator legítimo de elaboração de um saber comunitário nesse campo temático, não apenas pela capacidade de sistematizar conhecimentos, mas, sobretudo, por os estar aplicando e avaliando sua real eficácia no contexto cultural e econômico brasileiro. Um dos frutos dessa experiência de construir e disseminar o saber tem sido a parceria recentemente construída entre Gapa-Ba, Fundação Getúlio Vargas-SP, AMAZONA e Ministério da Saúde, no âmbito da promoção de um programa de capacitação, monitoria e financiamento de ações em captação de recursos locais para organizações não-governamentais com atuação no campo da aids no Brasil, o que demonstra a possibilidade de se articularem diferentes saberes sob a égide do poder público em prol de atores com ações públicas. (NASCIMENTO; MARINHO; SANTOS, 2001, p. 72-73).

A essa altura constavam como dimensões da sustentabilidade do Gapa-Ba, a **política**, a **financeira**, a **técnica** e a **cognitiva**. Porém, a dimensão **financeira**, definida inicialmente, mostrou-se insuficiente para dar respostas aos indicadores elencados. À medida que era aprofundada a pesquisa teórica e empírica a respeito desta dimensão, percebia-se a amplitude das ações empreendidas pelo Gapa-Ba, que ultrapassavam a dimensão financeira, uma vez que as relações estabelecidas não se localizavam no âmbito meramente monetário.

Assim, foi descartada a perspectiva de uma dimensão financeira da sustentabilidade – apesar de esta ter sido definida no âmbito do movimento social de combate à aids e aparecer na fala da maioria dos atores entrevistados, nesta pesquisa –, por entendermos que, para além desta, havia, sim, uma dimensão **econômica**, mais ampla, relativa à sustentabilidade do Gapa-Ba.

Passaram, então, a constituir a matriz-referencial da pesquisa, as dimensões **política**, **técnica**, **cognitiva** e **econômica** até quase o final do processo investigatório, quando identificamos, na análise documental, a citação de uma dimensão **social** da sustentabilidade. Tal afirmação estava registrada no “Programa Institucional: triênio 2003/2005”, do Gapa-Ba, conforme trecho abaixo:

A perspectiva acionada pelo GAPA-BA é a de tomar os Direitos Humanos como um instrumento de construção de *responsabilidade*, e principalmente, *sustentabilidade social*, dentro de um parâmetro democrático de respeito à diversidade humana. Não se trata unicamente da adoção de uma postura solidária por parte dos indivíduos, mas também de uma mudança de mentalidades e atitudes por parte das instituições coletivas, do *Mercado* e do *Estado*. A ampliação do conceito de *sustentabilidade* para a sua dimensão social se mostra fundamental principalmente em contextos, locais e globais, em que as diferenças se traduzem em desigualdades e são concebidas, pelo senso comum, a partir de “pré-conceitos” [grifos do autor]. (GAPA-BA, 2003).

A relevância dada pela Organização a uma dimensão **social** da sustentabilidade levou-nos ao seguinte questionamento: qual seria o real significado para o Gapa-Ba dessa sustentabilidade social?

Desse modo, tornou-se parte das entrevistas realizadas, principalmente com os membros da coordenação, a referência ao documento supracitado e o questionamento sobre a dimensão social da sustentabilidade do Gapa-Ba. As respostas encontradas, assim como as discussões vivenciadas ao longo do processo investigatório, nos fizeram perceber a importância de incluir a dimensão social neste trabalho.

Porém, como explicitaremos adiante, percebemos que esta dimensão relacionava-se muito mais com a sustentabilidade do projeto social defendido pelo Gapa-Ba, do que com a Organização propriamente dita. A dimensão social refere-se, basicamente, à continuidade das ações de prevenção à aids, assistência a portadores de HIV/aids e familiares e controle social das políticas públicas de aids, com a sobrevivência destas, para além do universo organizacional do Gapa-Ba. Refere-se ainda, a uma proposta de construção coletiva do projeto organizacional, considerando o público beneficiário como protagonista ativo desta construção.

Penso que sustentabilidade possa ser vista em diferentes dimensões mesmo. Tem a sustentabilidade financeira da organização, de que forma a gente pensa esses recursos para sustentar as ações que estão sendo desenvolvidas pela instituição. A sustentabilidade técnica, de que forma poderemos ter quadros qualificados para o desenvolvimento de ações que são consideradas ações estratégicas. A sustentabilidade política, que se faz através de linhas de parceria, de luta, e de uma atuação constante em espaços de controle social. A sustentabilidade também se dá na relação com o usuário, de que forma a gente estabelece uma parceria com ele, de que forma ele é chamado para discutir as questões internas, de que forma ele é visto como sujeito das ações que são desenvolvidas. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

A constatação da existência de uma dimensão **social** da sustentabilidade e a percepção da relação desta com o projeto social da Organização levantou um novo questionamento que passou a fazer parte das entrevistas: o que deve ser sustentável, a Organização ou o seu projeto social?

Praticamente todas as respostas encontradas explicitaram a relação indissociável entre a Organização e o seu projeto social, sendo uma delas bastante ilustrativa do conjunto. Ao ser indagado sobre a questão, um funcionário do Gapa-Ba, prontamente respondeu: “*E uma sobrevive sem a outra?*”.

Tínhamos, então, o nosso modelo de análise da sustentabilidade do Gapa-Ba, composto por cinco dimensões, muitas vezes inter-relacionadas, apresentando significativas

zonas de interseção. Encontramos indicadores econômicos que denotam sustentabilidade política, assim como indicadores cognitivos que indicam sustentabilidade técnica, dentre outros. A definição da sustentabilidade do Gapa-Ba em cinco dimensões ou eixos visa, também, tornar a compreensão do complexo fenômeno da sustentabilidade mais simples e didática.

A seguir, apresentamos a matriz-referencial desta pesquisa, que mostra as dimensões da sustentabilidade do Gapa-Ba, quais sejam: **técnica, cognitiva, econômica, social e política.** (Quadro 2).

	DIMENSÃO	CRITÉRIOS	INDICADORES
S U S T E N T A B I L I D A D E	Técnica	<i>Qualificação das pessoas que atuam na Organização</i>	Composição multidisciplinar* da equipe; Titulação dos membros da equipe; Tempo de atuação no movimento social organizado; Nível de produção técnica e metodológica; Nível de profissionalização da equipe.
		<i>Processo estratégico da Organização</i>	Realização de planejamento estratégico; Nível de participação da equipe no planejamento estratégico; Valorização das atividades-meio (de suporte).
	Cognitiva	<i>Produção, sistematização e difusão de saberes.</i>	Número de publicações sobre a temática da aids e temas correlatos; Produção e sistematização de outros saberes não diretamente relacionados à temática da aids; Participação em eventos para falar sobre a temática da aids e temas correlatos; Capacitações e consultorias ministradas (socialização de saberes).
	Econômica	<i>Mercantil</i>	Montante de produtos e serviços comercializados; Montante de recursos provenientes da comercialização.
		<i>Não Mercantil (Monetário)</i>	Número de Projetos Financiados e/ou parcerias estabelecidas; Montante de recursos provenientes dos financiamentos; Doações financeiras recebidas.
		<i>Não Monetária</i>	Número de voluntários; Serviços (apoio técnico) recebidos; Bens materiais recebidos.
	Social	<i>Emancipação cidadã</i>	Participação do público beneficiário na construção do projeto organizacional.
		<i>Difusão da missão</i>	Continuidade/difusão do projeto social, sendo conduzido por outros atores.
	Política	<i>Legitimidade</i>	Reconhecimento e respeitabilidade do Gapa-Ba pelo público externo; Engajamento do público interno; Proximidade com o público beneficiário; Cumprimento da missão; Compromisso de diferentes setores sociais com a manutenção do projeto da organização; Constituição de programas conceitual e metodologicamente embasados; Constituição de programas com capacidade de interferir em uma dada realidade; Número de voluntários atuando na organização; Titulações, registros e premiações; Participação em fóruns, conselhos e associações.

Quadro 2. Matriz-Referencial: as dimensões da sustentabilidade do Gapa-Ba

* Entendemos que a composição da equipe do Gapa-Ba é de caráter interdisciplinar, por percebermos a transferência e o intercâmbio dos métodos adotados pelas diferentes áreas disciplinares. Porém, optamos por manter a terminologia multidisciplinar por ser esta a forma como a própria Organização classifica a sua equipe.

*As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:
o caso do Gapa-Bahia*

4.4 A SUSTENTABILIDADE E SUAS DIMENSÕES NO GAPA-BA

Sustentabilidade é a possibilidade de legitimação da organização frente à sociedade. É a sociedade dizendo que entende que essa organização é essencial. Então aí, eu acho que é o conjunto de elementos que permite à organização ser mais perene. Então é também a questão política – a organização tem que ter uma pauta clara, uma pauta bem definida, que não se tenha dúvidas sobre o que ela quer, o que ela defende. É uma organização que tem que estar articulada, influenciando nas suas relações e sendo influenciada a partir das mesmas. É a possibilidade dos recursos financeiros também, claro. Não adianta ser uma organização ótima e não poder pagar as pessoas. Eu acho que é uma organização que consegue alimentar também as suas relações após a chegada dos recursos. É a sua capacidade técnica. São as respostas técnicas, e também as respostas do uso dos recursos. Se não há também uma gestão administrativa-financeira, você pode acessar, mas só acessa uma vez. É também a questão da comunicação. Uma organização que saiba levar sua mensagem da forma correta, para os públicos corretos, [...] Então é esse conjunto mesmo, do político, do ético, do gerencial, do administrativo. (Fala de membro de agência de cooperação internacional que financia o Gapa).

4.4.1 SUSTENTABILIDADE TÉCNICA

Eu acredito que tem muitas pessoas que estão no Gapa porque acreditam na causa, porque passaram a amar a causa, e que perceberam que a causa deu esse re-significado a sua vida. Isso é muito forte, isso traz um compromisso, isso traz o enraizamento interno. Agora existe também uma parte da equipe que vê a instituição como um espaço de trabalho formal, onde se executa uma ação e se recebe uma contrapartida financeira por isso. Uma relação de trabalho. E o nosso desafio é poder ter essa uniformidade interna, que as pessoas percebam esse espaço diferente de um banco, uma empresa, mas um trabalho que lida com vida, com a melhoria da qualidade de vida. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

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

Historicamente, a atuação em OSCs e movimentos sociais se deu devido a convicções políticas e/ou religiosas, indignação, desejo de mudanças ou intuito caritativo. Nos últimos anos, a exigência por resultados rápidos, visíveis em curto prazo, impeliu-as à busca da profissionalização. Estas organizações, antes geridas, sobretudo e quase exclusivamente, por militantes, passaram a trabalhar na perspectiva de ter quadros funcionais profissionalizados e a ser percebidas como um campo de trabalho vasto, diferente daquele apresentado pelas organizações públicas ou privadas com fins lucrativos. O grande desafio, porém, passou a ser o equilíbrio entre a profissionalização e o engajamento. Como ter profissionais tecnicamente qualificados, que estivessem, de fato, engajados no projeto social e na luta da organização?

No que concerne à sua equipe de trabalho, podemos perceber que o Gapa-Ba possui um significativo público interno, – colaboradores da Organização – se tomarmos como parâmetro as OSCs brasileiras: 116 pessoas entre funcionários, prestadores de serviços, estagiários de nível superior, Agentes Multiplicadores de Informação⁴⁴, Promotores Legais Populares (PLP)⁴⁵, Agentes Parceiros da Adesão⁴⁶, além de 123 voluntários, conforme especificações abaixo relacionadas:

- * 25 funcionários contratados em regime de CLT;

⁴⁴ Base da metodologia de trabalho do Gapa-Ba, os Agentes Multiplicadores de Informação ou Agentes Multiplicadores de Informação para Pares são constituídos por representantes dos diversos públicos atendidos pelos projetos do Gapa-Ba que foram capacitados na temática da aids e temas transversais e passam a ser responsáveis por repassar essas informações para os seus pares, ou seja, pessoas das suas comunidades com as quais têm facilidade de contato e diálogo.

⁴⁵ Espécie de “juristas leigos”, os Promotores Legais Populares (PLP’s) constituem um grupo de pessoas que foram capacitadas em temas variados que guardam correlação com os direitos humanos, como: etnia, gênero, infância, pobreza, políticas públicas, acesso à justiça, direito das pessoas vivendo com HIV/aids, entre outros. São defensores dos direitos humanos e atuam em diversos espaços comunitários (associações de moradores, espaços culturais, núcleos do Gapa-Ba, ambulatórios públicos, movimento dos sem teto, etc.), sempre divulgando informações e oferecendo orientação e aconselhamento sistemático sobre questões e temas referentes à garantia dos direitos humanos e promoção da cidadania.

⁴⁶ Os Agentes Parceiros da Adesão são pessoas com aids que têm uma visão positiva quanto ao uso da terapia anti-retroviral e que, valendo-se dos seus saberes e experiências individuais, dão suporte a outras pessoas vivendo com aids para a adesão a esta terapia. Estes agentes submeteram-se a uma formação multidisciplinar baseada em três vertentes temáticas: medicamentosa, nutricional e psicossocial e atuam realizando intervenções semanais em quatro unidades de referência no tratamento da aids, em Salvador, envolvendo abordagem corpo-a-corpo em ambulatórios, visitas às enfermarias, participação em grupos de adesão terapêutica e diálogo com equipes de saúde.

- × 2 prestadores de serviços;
- × 3 estagiários de nível superior (em curso);
- × 56 Agentes Multiplicadores de Informações da área de Educação: bolsistas vinculados aos projetos desta área, divididos entre jovens que fazem parte do elenco do Núcleo de Teatro, 40, e 16 agentes de campo;
- × 12 PLP's que recebem uma ajuda de custo para alimentação e transporte;
- × 4 Agentes Parceiros da Adesão (pessoas com aids que trabalham na adesão ao tratamento e recebem uma ajuda de custo para transporte e alimentação);
- × 14 Agentes Multiplicadores de Informações: bolsistas da área de Direitos Humanos;
- × 18 voluntários da Brinquedoteca;
- × 40 voluntários das comunidades;
- × 60 agentes pares voluntários entre as cidades de Salvador e os municípios do interior;
- × 5 voluntários da área administrativa;
- × 20 voluntários do Grupo de Artistas Solidários (GAS) que realizam intervenções sistemáticas para crianças com aids.

Na equipe do Gapa-Ba, encontramos 15 funcionários com curso superior completo, dentre os quais:

- × 1 secretária executiva;
- × 3 psicólogos;
- × 1 profissional de comunicação com habilitação em relações públicas;
- × 1 profissional de contabilidade e finanças;
- × 1 cientista social;
- × 2 administradores;

- * 2 assistentes sociais;
- * 1 pedagoga;
- * 1 profissional da área de teatro, e
- * 2 advogados.

Dos membros da equipe com graduação em nível superior, cinco estão cursando Pós-Graduação, das quais: duas Especializações em Direitos Humanos, uma Especialização em Metodologia do Ensino Superior, um Mestrado em Saúde Pública e um Mestrado Profissional em Administração.

Podemos encontrar, ainda, profissionais de diferentes formações e oriundos de diferentes setores como organizações governamentais, empresas privadas e OSCs diversas, além daqueles que militam no movimento social de luta contra a aids desde os seus primórdios. Para a equipe, esta combinação de diferenças é um dos fatores que possibilita, à Organização, o crescimento.

Eu acho que essa conjunção de diferentes saberes e experiências, de diferentes práticas profissionais, possibilita ao Gapa construir um saber diferente, de agregar esse olhar sobre a epidemia da aids de uma forma muito mais enriquecedora do que como um problema médico ou de saúde somente. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

A equipe do Gapa tem várias habilidades, ela é diversamente rica em relação à formação das pessoas, a visão de mundo das pessoas, e a visão política. Eu acho que essa riqueza é fundamental para agregar valores diferentes à instituição. Favorece ao crescimento da instituição. E tem a questão da criatividade das pessoas, a gente tem um amplo potencial criativo. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

Ao analisarmos a equipe percebemos uma valorização da sua composição multidisciplinar, que acompanha o Gapa-Ba, desde a sua fundação. Valorizam-se os diferentes aportes intelectuais e técnicos, assim como as diferentes histórias de vida. Há a defesa da diversidade e o entendimento de que esta é benéfica para a Organização.

Essa multidisciplinaridade é apontada pelos seus próprios membros, como um elemento de significativa importância e que se traduz na capacidade de respostas e na qualidade do trabalho. Outro ponto considerado é o impacto positivo que essa conjunção de diferenças traz à imagem da Organização, conforme podemos ver no depoimento abaixo:

Uma equipe multidisciplinar é extremamente importante para a própria sustentabilidade do Gapa. Os diferentes aportes, conhecimentos, histórias de vida. Porque quando você tem na equipe uma psicóloga, significa para além do saber específico da sua formação acadêmica, foi alguém que em determinado momento da sua vida decidiu fazer aquilo. Então você tem ali algo de história de vida da pessoa. Se você tem uma equipe que é bastante diversificada, múltipla, faz com que a instituição consiga responder bem em diferentes âmbitos. A gente consegue ter contribuições de diferentes formas, e o que sai aí é uma unidade muito boa. O diferente consegue fazer um resultado de qualidade. Porque são diferentes pensamentos. É importante para a qualidade do trabalho, é importante para o resultado final, é importante para a imagem da instituição. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

Mais um aspecto a ser considerado, na análise da dimensão técnica da Organização em relação à sua sustentabilidade, é o seu processo estratégico: o modo como essa Organização se pensa e se planeja.

O fortalecimento da perspectiva técnica da sustentabilidade institucional implica a assunção de novos modelos de administração baseados na premissa de se pensar a organização estrategicamente, dos quais fazem parte os processos de legalização, gestão dos recursos financeiros, elaboração e implementação de planejamentos estratégicos, busca de novos e diversificados recursos que viabilizem as ações programáticas, gestão transparente dos recursos captados e constituição de um fluente mecanismo de visibilidade e comunicação da ação institucional com o conjunto da sociedade onde as organizações estejam inseridas, ou com a qual pretendam dialogar. (NASCIMENTO; MARINHO; SANTOS, 2001). Neste âmbito estão, não somente a capacidade da Organização de se pensar estrategicamente, como, também, o nível de participação que encontramos na construção deste processo.

A crescente exigência por qualificação técnica e administrativa tem revelado uma fragilidade administrativa de grande parte das OSCs. Este fato, até pouco tempo, não gerava uma repercussão significativa. Na realidade, havia valorações distintas entre as atividades-fim e atividades-meio das organizações. As atividades-fim determinavam sempre as prioridades institucionais e eram, também, colocadas como uma opção política e uma legitimidade a ser construída junto à sociedade, diversa da do Estado e das organizações empresariais; enquanto isso, as atividades-meio não eram priorizadas ou fortalecidas.

Para o Gapa-Ba, a identificação da importância das atividades-meio se deu logo no início do seu trabalho, o que levou a Organização ao entendimento da necessidade de estar, continuamente, se pensando estrategicamente, tanto assim que realiza, desde 1994, o planejamento estratégico organizacional para três anos, com participação de todo o corpo técnico. Nos momentos de realização do planejamento estratégico, todos são convidados a avaliar o percurso da Organização, nos últimos anos, e a contribuir na definição do que será priorizado e executado nos três anos subsequentes.

Uma definição proveniente de um dos primeiros planejamentos estratégicos organizacionais refere-se à valorização das atividades-meio como fundamentais para o crescimento e a sobrevivência da Organização e do seu projeto social. Para o Gapa-Ba, as ações realizadas para fortalecer a Organização nos seus aspectos de gestão e dar o suporte necessário para a efetivação da sua missão são tão importantes quanto as atividades diretamente relacionadas à sua missão.

Há ainda, ao tratarmos da dimensão técnica da sustentabilidade, o aspecto relacionado ao investimento organizacional na capacitação da equipe. O Gapa-Ba passou, no último ano, a investir na formação de sua equipe de trabalho tendo realizado cursos que, tanto focalizaram os temas tidos como transversais ao trabalho institucional (gênero, etnia, políticas públicas e

controle social, direitos humanos) quanto buscaram aumentar habilidades intrínsecas à natureza das ações executadas como: planejamento estratégico, técnicas diferenciadas e simplificadas de elaboração de projetos, monitoramento e avaliação, mobilização de recursos e *advocacy*.

No ano de 2004, foi realizada, em parceria com a organização carioca Centro de Promoção da Saúde (Cedaps), uma formação direcionada para a equipe institucional e para representantes de públicos beneficiários da Organização sobre a temática da construção de projetos em saúde denominada “Construções compartilhadas de soluções em saúde”.

A gestão organizacional do Gapa-Ba, a constituição de programas tecnicamente viáveis e com capacidade de interferir em uma dada realidade, assim como a capacidade técnica dos seus membros são questões que aparecem valoradas, positivamente, nas falas dos entrevistados e nas avaliações de parceiros e financiadores: “*Eu sinto que o Gapa faz um esforço constante para se profissionalizar*”. (Fala de membro de agência de cooperação internacional que financia o Gapa-Ba); ou “*Eu acho que isso é que causa o sucesso do Gapa: a eficiência das pessoas*”. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

Aparece, outrossim, muito claramente, nas entrevistas com os membros da equipe do Gapa-Ba, a importância da Organização como espaço de crescimento pessoal e aprendizagem profissional.

É uma instituição que na verdade é uma escola. Uma escola de vida, por que me deu oportunidade de crescer como pessoa, como ser humano, como profissional. Me deu a oportunidade de me capacitar também, como profissional e como ser humano, a lidar com uma questão muito difícil como a aids, a criar um vínculo com uma temática. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

O Gapa é um marco divisor na minha trajetória pessoal e profissional [...] Foi aqui que eu depus tudo o que eu sabia e tudo o que eu aprendi a fazer. O que eu aprendi a fazer, eu aprendi aqui. Foi um espaço de crescimento importante para mim como pessoa, pelo fato de trabalhar com uma temática que faz com que a gente tenha que revisar permanentemente as nossas condutas, preconceitos e conceitos. Nos coloca em xeque quase que diariamente sobre a morte, sobre a

vida, sobre aprender a lidar com as perdas [...] É um aprendizado que eu não teria em lugar nenhum. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

A avaliação positiva por parte dos parceiros e financiadores, as falas dos funcionários e beneficiários e a visão de outras organizações relacionam o trabalho desenvolvido pelo Gapa-Ba e os bons resultados obtido ao longo dos anos à capacidade técnica de sua equipe de trabalho.

Identificamos, porém, nesse aspecto, duas questões relevantes que merecem ser destacadas. A primeira delas é uma visão, por parte da coordenação da Organização, da existência de um “mito” em relação à capacidade técnica da equipe quando, na realidade, esta equipe poderia ser mais questionada para que houvesse uma otimização nos processos e resultados.

Eu acho que a gente tem sim uma equipe que tem um acúmulo de conhecimento muito importante, já trazem muitas coisas, aqui acabam sendo formados nas diferentes áreas de uma forma muito importante. Entretanto eu acho que às vezes isso não se traduz em um benefício para a instituição, isso não se traduz necessariamente em uma transferência de resultados para a instituição como deveria ser. Não é uma coisa que acontece com todo mundo não, eu acho que não é nem a maioria. Mas eu acho que também é um mito fundante que a gente precisa olhar com outros olhos, porque que eu acho que às vezes está assentado nesse mito da excelência da equipe técnica do Gapa, um não questionamento, inclusive sobre resultados, e um não questionamento sobre processos que poderiam ser feitos de forma mais rápida, mais ágil, e com mais resultados do que o são. (fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

A outra questão se refere à forte hierarquia presente na Organização e ao modo como as relações de poder existentes acabam por interferir na dimensão técnica. Não há dúvida quanto às questões hierárquicas presentes no Gapa-Ba: a própria estrutura orgânica desenhada no último planejamento estratégico mostra, claramente, a opção por uma gestão hierarquizada. Se, por um lado, nos últimos anos, o Gapa-Ba apresentou crescimento e melhorias referentes ao aspecto administrativo e financeiro, por outro, há uma queixa

reincidente por parte dos funcionários em relação ao enfraquecimento do trabalho coletivo e do engajamento.

O Gapa mudou muito. Cresceu, tem melhorias, mas perdeu muito naquilo que, que eu acho que é uma característica da organização não-governamental, que é o trabalho da coletividade, do companheirismo. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

Então eu acho que o Gapa ficou muito fragmentado em setores, em partes, em coordenação disso, coordenação daquilo, é muito legal organizar, mas você não pode perder o todo, o coletivo. Você não pode perder de vista isso. Tem que dar conta das duas coisas, dividir em setores para dar funcionalidade à instituição, mas sem perder de vista que existe um grupo, uma equipe muito maior que precisa interagir. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

Do ponto de vista de gestão administrativa eu acho bastante centralizador. Existe a coordenação, o conselho, mas gente sabe quem manda. Tem essa coisa que eu acho que deveria ser mais descentralizada. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

4.4.2 SUSTENTABILIDADE COGNITIVA

Sempre tem a percepção no Gapa da nossa responsabilidade em fazer com que a ação ela seja não só utilizada internamente, se essa ação for bem sucedida. O que a gente faz tem que ser compartilhado, porque o mundo das ONGs tem que ser colaborativo [...]. O primeiro ponto é sempre sistematizar aquilo que dá certo, através de uma avaliação interna ou externa, processual ou ao término. Nessa avaliação a gente produz relatórios, esses relatórios ficam disponíveis para acesso de outras instituições, ou, a depender, a gente elabora uma publicação, um manual, uma cartilha. Outra possibilidade é a elaboração de uma formação, de cursos. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

Como já dito, nos últimos anos e, sobretudo a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92), as OSCs vêm apresentando uma crescente visibilidade da sua capacidade de produção de conhecimento e prestação de serviços. Nos campos da educação e alfabetização, saúde preventiva, habitação popular e meio ambiente, entre outros, vêm acumulando experiências e conhecimentos, já hoje reconhecidos internacionalmente.

A esse desenvolvimento da capacidade de atuação e da *expertise* das OSCs brasileiras se relaciona, ademais e de modo estrutural, desde o fim dos anos 80, a crescente aceitação de um

Estado mínimo, como opção política e econômica, responsável, dentre outros fatores históricos de constituição da sociedade brasileira após a ditadura militar, pelo agravamento dos processos de exclusão social. Deste quadro, resulta um número ascendente de demandas sociais, muitas das quais terminam por ser absorvidas na missão e no raio de intervenção das OSCs.

O crescimento dessa demanda e a atuação das OSCs na busca de caminhos para combater e transformar situações de exclusão, negação de direitos, pobreza, dentre outros, têm transformado muitas dessas organizações em importantes centros de pesquisa, produção e disseminação de conhecimento e tecnologia. Tais conhecimentos apresentam a particularidade de serem aplicados na e reiterados pela prática comunitária, muitas vezes junto a grupos e regiões aos quais somente essas organizações têm acesso. São ilustrações desta particularidade, as práticas sociais nas áreas de educação preventiva, junto a profissionais do sexo, e de saúde reprodutiva para mulheres de classe social mais baixa.

A relevância dada por diversos atores a este saber produzido nas e pelas OSCs muitas vezes contrapõe-se à dificuldade de sua sistematização e socialização. Há, porém, o entendimento de que muitas das iniciativas nascidas e testadas no âmbito destas organizações, pelo pioneirismo e possibilidade de diálogo direto com a comunidade, podem ser adaptadas a outros contextos e por outros atores, como estratégias, na busca de um processo de transformação social mais amplo.

A sistematização, nesta perspectiva, significa a construção da memória de uma experiência de desenvolvimento local, seguida pela divulgação de saberes relacionados às práticas, com vistas a estimular o intercâmbio e a confrontação de idéias, bem como contribuir na reconstituição de visões integradas dos processos de intervenção social. (AGUIAR; CUNHA; MILANI, 2002).

Pode visar construir conhecimentos sobre práticas desenvolvidas, reorientar a ação, retroalimentar a consciência dos atores da experiência ou, ainda, formar aqueles que poderão, futuramente, acompanhar a experiência da organização, tornando-se um registro importante dos aprendizados organizacionais. (AGUIAR; CUNHA; MILANI, 2002).

Ela permite, também, relacionar teorias e práticas, tanto da ação individual quanto da ação coletiva, contribuindo a repensar a teoria do campo social em que a experiência se situa, podendo, igualmente, pôr em evidência os questionamentos críticos, os limites e os fundamentos necessários sobre a própria prática social. Assim, a sistematização, ao estabelecer esta relação entre a teoria e a prática, pode ser elemento central no processo de transformação individual e coletiva. (AGUIAR; CUNHA; MILANI, 2002).

É nesse contexto que o Gapa-Ba vem, nos últimos anos, fazendo intensivos investimentos na direção da capacitação e sistematização de práticas relativas à gestão e ao aperfeiçoamento de seu trabalho de metodologias na área de educação em saúde, para populações de baixa renda e baixo capital escolar, tendo acumulado uma vasta experiência e aperfeiçoado o domínio dessas metodologias, sendo, por este motivo, reconhecido como uma referência, no que concerne a essas temáticas: “*Passamos a ser identificados e convocados e contratados como consultores, o governo passa a identificar materiais do Gapa-Bahia como materiais exemplares, modelo, importantes*” (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

Alguns parceiros do Gapa-Ba, ao tomarem conhecimento dos investimentos e das ações que o Gapa-Ba vinha realizando nesses campos, perceberam que a Organização estava preparada para retransmitir esses conhecimentos e experiências para outras OSCs.

Aceita essa provocação, o Gapa-Ba passou a sistematizar o saber apreendido no âmbito de temas especialmente relacionados a mobilização de recursos e marketing social, tendo como clientes agências de cooperação internacional, governo e OSCs brasileiras.

Podem ser citados como exemplos a Oxfam-UK – agência de cooperação internacional inglesa, que viabilizou cursos de capacitação para suas contrapartes no Brasil; a Pão para o Mundo – agência de cooperação internacional alemã; e PAD.

Esse processo culminou na já relatada ação conjunta entre o Gapa-Ba e professores da FGV-SP, contratados como consultores pelo Ministério da Saúde (v. item 4.2.2) no âmbito da promoção de um programa de capacitação e monitoramento em ações de gestão e sustentabilidade para 180 OSCs com atuação no campo da aids, no Brasil, além de representantes das coordenações estaduais de programas de DST/aids que resultou na publicação denominada “Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira”, lançada em 2001. (BRASIL, 2001).

A partir dessa experiência, o Gapa-Ba consolidou o seu reconhecimento como *expert* na temática da mobilização de recursos e do marketing social, conforme relata membro da sua coordenação executiva:

O Gapa ficou muito conhecido nacional e internacionalmente, pela sua capacidade de responder ao tema da mobilização de recursos e, a todo momento, nós estamos sendo chamados para participar de fóruns internacionais sobre o tema. Mas agora esse tema, não é que ele seja um subtema, mas ele é um tema que foi incorporado, para você ver a importância dele, ele foi incorporado em uma outra prioridade estratégica do Gapa hoje que é a transferência de tecnologia para outros países do continente sul. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

Percebendo os resultados dessa experiência – de colocar o Gapa-Ba como um ator legítimo na difusão de um saber nesses campos temáticos, saber comunitário, sistematizado, aplicado e avaliado em sua real eficácia, no âmbito de uma OSC – algumas organizações internacionais trabalhando no campo da aids solicitaram a atuação do Gapa-Ba, também em nível internacional.

Essa atuação se efetivou na sua contratação, pela agência de cooperação internacional inglesa *Christian Aid*, para a capacitação da OSC jamaicana *Jamaica Aids Support (JAS)*, ocorrida na Jamaica e no Brasil; e em uma segunda contratação, agora tendo a *Oxfam-UK* como contratante, para a capacitação da OSC angolana Associação Angolana de Luta contra a Sida (ocorrida em Angola). “*Então é um caminho que a gente está trilhando que é mais ambicioso ainda, que é criar um sistema de apoio na África, para ONGs*” (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

A demanda proveniente das agências de cooperação internacional interessadas em fortalecer as suas contrapartes, principalmente na África, e a própria realidade de despreparo da sociedade civil organizada trabalhando no campo da aids, nestas regiões, são elementos explicativos da crescente participação do Gapa-Ba em projetos de transferência e difusão de conhecimentos. Acresce-se a estes fatores, o avanço da epidemia que encontra, na realidade de pobreza destes locais, um campo vasto para a sua expansão. O Gapa-Ba vem, assim, desenvolvendo o papel de socializador de metodologias e experiências, o que o levou a investir na transferência de conhecimentos e experiências no âmbito internacional e a privilegiar a cooperação entre os países do eixo sul.

Em 2004, o Gapa-Ba continuou investindo na construção de parcerias com instituições de outros países, de modo a poderem intercambiar experiências e aprendizados. Em março de 2004, a Organização recebeu a ONG/Aids jamaicana JAS, para a segunda etapa da capacitação, tendo como tema, “Estratégias de Mobilização de Recursos”.

Nesse mesmo ano, representantes do Gapa-Ba foram a Angola, ministrar capacitação para a ONG Associação Cristã de Jovens (ACJ) e mais um conjunto de ONGs locais, nas temáticas de apoio às pessoas vivendo com HIV/aids e na implantação de programas de direitos humanos e aids. Houve, ainda, a participação de dois diretores do Gapa-Ba em um

Programa de Intercâmbio entre Gapa-Ba, JAS e *Christian Aid*, ocasião na qual os participantes debateram e trocaram experiências e conhecimentos sobre mobilização de recursos, *lobby e advocacy*, direitos humanos e gênero.

Ainda no ano de 2004, o Coordenador Geral esteve presente a um encontro internacional promovido pela *Cordaid* – agência de cooperação internacional holandesa –, na temática de mobilização de recursos, onde pôde apresentar a experiência do Gapa-Ba, neste campo temático.

Também em 2004, foram realizados, pelo Gapa-Ba, os seguintes seminários: “Elaboração de Projetos”, “Seminário Comunitário sobre AIDS: planejando o futuro”; “Direitos Humanos, Controle Social e Políticas Públicas”; Metodologia *Buddy*⁴⁷; “Seminário Anual de Monitoramento das Políticas Municipais de Saúde da Mulher, Aids e Direitos Sexuais e Reprodutivos”; “Direitos humanos – direitos diversos”; “Humanização na atenção às pessoas vivendo com HIV/aids e Justiça”; e “Aids e Direito”. “*Então a instituição passa a transferir tecnologia, transferir know how, e isso é um dado interessante porque mostra também a capacidade de sustentabilidade das ações do Gapa, para além do Gapa*” (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

A sistematização e publicação de experiências, assim como a realização de pesquisas, também fazem parte do investimento do Gapa-Ba na sua dimensão cognitiva. Neste sentido, podemos citar as mais recentes: a realização de pesquisa sobre violação de direitos junto a pessoas vivendo com HIV/aids, mulheres pobres, mães de jovens egressos e “minorias sexuais”; a pesquisa “Comunidade e prevenção: impactos e desafios na atuação em bairros periféricos de Salvador”, e a sistematização e publicação da experiência da brinquedoteca.

⁴⁷ A metodologia *Buddy* pressupõe o agente de campo como um cuidador do portador de HIV/aids. Esse agente passa a figurar como um acompanhante do portador, cuidando de algumas atividades do cotidiano do mesmo, tais como: asseio, alimentação, entretenimento, reinserção social, dentre outros.

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 4 – p. 88-134

Dentre as publicações (ANEXO B), encontramos 20 livros e/ou cartilhas (manuais) de autoria da Organização (escritos por funcionários e/ou consultores); 1 artigo em livro (coletânea) como Organização convidada; 54 folders informativos; 25 boletins informativos (Babado Legal); 49 cartazes, dentre outros. As publicações produzidas pelo Gapa-Ba e outras publicações relacionadas à temática da aids ou a temas transversais ficam disponibilizadas no Centro de Documentação da Organização, que é aberto ao público.

RESUMO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS DO CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DO GAPA-BA (ANO DE 2004)	
Quantidade	Especificação
50	Títulos de periódicos registrados
130	Fitas de vídeo catalogadas
30	CDs catalogados
1790	Consultas ao acervo
2000	Consultas por telefone
75	Visitas orientadas à Biblioteca
89	Levantamentos bibliográficos
902	Empréstimos do material bibliográfico
2.237	Publicações (livros e folhetos) registradas, classificadas e preparadas para empréstimo
1468	Usuários freqüentaram o acervo para pesquisa
112.378	Informativos e cartazes do GAPA e do Ministério da Saúde, distribuídos

Quadro 3. Resultados do Centro de Documentação Gapa-Ba, em 2004

Fonte: Centro de Documentação do Gapa-Ba

4.4.3 SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

Para analisar a dimensão econômica da sustentabilidade do Gapa-Ba, trabalhamos com base nos critérios utilizados por França Filho & Laville (2004) para a análise de organizações de economia solidária.

Apesar de não ser interesse desta pesquisa definir se o Gapa-Ba atende ou não aos princípios da economia solidária, entendemos que o modelo analítico proposto pelos autores, que desconstrói o modo habitual de conceber a economia como reduzida ao princípio mercantil, é aplicável para a análise da dimensão econômica da sustentabilidade do Gapa-Ba, uma vez que esta não se restringe ao aspecto monetário ou às relações estabelecidas com o

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Capítulo 4 – p. 88-134

mercado. Trabalhamos, portanto, com a idéia de economia plural, segundo França Filho & Laville (2004) “uma concepção ampliada da economia real”, que se baseia na concepção proposta por Karl Polany (2000).

Os critérios utilizados, neste trabalho, para analisar a dimensão econômica da sustentabilidade do Gapa-Ba, valeram-se da leitura da obra de França Filho & Laville, “Economia Solidária: uma abordagem internacional”, publicada em 2004, onde a economia solidária é abordada de um ponto de vista sociológico e antropológico, analisando as experiências do fenômeno, na Europa e na América Latina e, mais especificamente, na França e no Brasil.

Os autores propõem um novo olhar em relação à economia, que não a reduza ao mercado como, historicamente, fez a teoria neoclássica, mas a perceba como uma economia plural. A partir da visão de Polany (2000), que propõe uma percepção de economia constituída pelos princípios da economia mercantil associada ao cálculo utilitário, da redistribuição, da reciprocidade e da domesticidade, França Filho & Laville re-organizam estes princípios, adequando-os a comunidade política moderna, identificando assim três economias: a economia mercantil, a economia não mercantil e a economia não monetária. (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

Com as devidas adequações, utilizamos, portanto, os critérios, **mercantil, não mercantil e não monetário**, ao olharmos a dimensão econômica da sustentabilidade do Gapa-Ba.

O **critério mercantil** baseia-se, como o próprio nome já diz, nas relações estabelecidas com o mercado. Englobamos neste item: os produtos e serviços comercializados pela Organização e os recursos advindos das comercializações.

Indicando o **critério não mercantil** (definimos que este é não mercantil, porém monetário), temos os financiamentos a projetos por parte de empresas, governo, fundações e

agências de cooperação internacional; as doações recebidas de pessoas físicas e jurídicas; e o montante de recursos financeiros provenientes de cada um destes.

No que concerne ao **critério não monetário** da dimensão econômica, estabelecemos como indicadores: o número de voluntários atuando na Organização; os serviços e apoios técnicos realizados, gratuitamente, por indivíduos, empresas e organizações; e os bens materiais recebidos.

Encontramos, no Gapa-Ba, uma área específica para tratar das questões relacionadas à sua sustentabilidade econômica: a Área de Gestão de Parcerias Estratégicas. Nela, situam-se as ações pensadas para viabilizar, economicamente, a Organização, através de estabelecimento de relações com outros atores, nacionais e internacionais. No que concerne às fontes de recursos, o Gapa-Ba trabalha na perspectiva da diversificação das mesmas, tendo, hoje, parcerias estabelecidas com diferentes segmentos.

Desde 1998, o Gapa-Ba investe na diversificação de suas fontes de recursos, entendendo que, desta forma, amplia a sua base de apoio, assume maior independência política e menores riscos. Este investimento na diversificação das fontes de apoio levou-o a tomar a iniciativa de, também, buscar recursos junto à sociedade brasileira, na perspectiva de torná-la co-responsável pelos projetos sociais no campo da aids.

É interessante salientar que as ações de mobilização de recursos junto à sociedade brasileira fizeram com que, pela primeira vez, o Gapa-Ba dialogasse diretamente com segmentos da sociedade, diferentes daqueles que faziam parte do seu público beneficiário. Estabelecida essa relação, houve um significativo ganho no aspecto econômico e, sem dúvida político, uma vez que a parceria com a sociedade ampliou a base social de apoio da Organização trazendo legitimidade às suas ações.

No que concerne aos recursos financeiros, o Gapa-Ba apresentou, nos últimos anos, um crescimento gradativo do seu orçamento, destacando-se, nesse âmbito, a diversificação de fontes, parceiros e financiadores, assim como de estratégias de mobilização de recursos

Além do investimento na diversificação das fontes de apoio financeiro, o Gapa-Ba, vem trabalhando na perspectiva da manutenção de um fundo de reserva. Em 2004, por exemplo, mobilizou o montante de R\$ 2.828.721,91 e gastou R\$ 2.429.714,15, tendo mantido R\$ 399.007,76 a título de fundo de reserva para o ano de 2005.

Tabela 1. Orçamento do Gapa-Ba, por fonte de recursos

ANO	COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	GOVERNO FEDERAL	FUNDAÇÕES	EMPRESAS	RECURSOS PRÓPRIOS ⁴⁸	TOTAL
2000	747.392,49	91.097,76	–	–	297.593,46	1.136.083,71
2001	1.153.001,05	213.240,52	–	–	414.837,85	1.781.079,42
2002	1.642.164,56	112.793,40	133.485,18	80.000,00	226.455,15	2.194.898,29
2003	1.770.771,56	53.0004,32	239.695,79	420.000,00	267.4004,87	2.750.876,54
2004	1.921.397,66	205.260,20	107.628,06	291.225,00	303.210,99	2.828.721,91

Fonte: Departamento Financeiro do Gapa-Ba

TIPO DE DESPESA	VALOR
Pagamento de pessoal (funcionários e estagiários)	864.470,55
Pagamento de agentes multiplicadores bolsistas	128.911,58
Pagamento de prestadores de serviços	155.894,63
Seguro saúde funcionários + exames	19.092,06
Vale transporte	82.830,80
Gastos com seminários e treinamentos	323.593,85
Gastos com deslocamento	156.969,20
Aquisição de preservativos	2.954,00
Despesas com assistência as pessoas com HIV/aids	167,33
Lanche para as oficinas	29.075,55
Água, luz, telefone, condomínio.	146.335,99
Despesas postais	4.739,23
Material de limpeza e escritório	99.334,82
Aluguel de imóvel	5.753,42
Produção de material educativo	163.992,22
Aquisição de equipamentos / móveis	20.695,92
Manutenção da sede	36.333,52
Manutenção dos automóveis / seguro / combustível	36.096,32
Campanhas e eventos	118.696,56
Despesas bancárias / câmbio	33.776,60
Total	2.429.714,15

Quadro 4. Despesas do Gapa-Ba, em 2004 (em reais)

Fonte: Departamento Financeiro do Gapa-Ba

⁴⁸ Os recursos próprios do Gapa-Ba são compostos por recursos provenientes das ações empreendidas pela área de Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas Nacionais (Marketing e Mobilização de Recursos Locais). São recursos que provêm de doações de indivíduos, doações de empresas, comercialização de produtos, comercialização de serviços (palestras, consultorias, etc.), leilões, campanhas, dentre outros.

Em 2004, a Organização recebeu financiamentos provenientes de onze agências da cooperação internacional – Ajuda da Igreja Norueguesa (AIN); Coordenadoria Ecumênica de Serviço (CESE); *Christian Aid*; *Cordaid*; *Interchurch Organization for Development Co-operation* (ICCO); *Manos Unidas*; *Misereor*; *Novib*; *Pathfinder*; *Save the Children*; *United Nations Children's Fund* (Unicef), com algumas delas financiando mais de um projeto da Organização; 2 fundações (Fundação Ford e Fundação Avina); 2 empresas (ABBOTT e Petrobrás); e do Governo Federal (através do Ministério da Saúde) que financiou três diferentes projetos.

Para 2005⁴⁹, o Gapa-Ba já tem financiamento garantido, proveniente de quatorze dos parceiros do ano anterior, somando-se a esses uma agência da cooperação internacional, a *Sidaction*.

Além dos financiamentos a projetos, o Gapa-Ba recebe recursos financeiros de indivíduos e empresas locais, através de doações e participações em campanhas. A área de Gestão de Parcerias Estratégicas Nacionais (a antiga área de Marketing e Mobilização de Recursos Locais) é responsável por conceber e implementar ações que mobilizem a sociedade brasileira para que a mesma assuma responsabilidades em relação à causa da aids, inclusive contribuindo financeiramente⁵⁰ para os projetos da Organização.

Bens materiais também são doados para o Gapa-Ba e interferem na sua sustentabilidade econômica. Alguns destes bens são repassados para o público beneficiário, a exemplo de alimentos, roupas, remédios, etc. Outros são utilizados pela Organização para a realização do seu trabalho, como produtos de limpeza, materiais de escritório, dentre outros. Há, ainda, bens que são doados para que possam ser comercializados ou leiloados e, assim,

⁴⁹ Financiadores ativos do Gapa-Ba, em 2005: AIN, AVINA, CESE, Christian Aid, Cordaid, *Evangelischer Entwicklungsdienst* (EED), ICCO, Manos Unidas, Misereor, Novib, Pathfinder, Petrobrás, Ministério da Saúde (MS), Sidaction e Unicef.

⁵⁰ Ver Tabela 1 – Orçamento do Gapa-Ba por fonte de recursos, o tópico “Recursos Próprios”.

*As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:
o caso do Gapa-Bahia*

revertidos em recursos financeiros. Dentre estes bens estão peças de artistas, que são leiloadas através da ação denominada “Brechó das Celebidades”, e produtos apreendidos pela Receita Federal, que são vendidos em um bazar.

No ano de 2004, o Gapa-Ba recebeu: 8 novas peças de artistas para o acervo do Brechó das Celebidades; materiais de escritório e produtos de limpeza doados por 16 casas comerciais; produtos da Receita Federal, cuja venda rendeu ao Gapa-Ba um montante de R\$ 95.000,00; 2 toneladas e 100 kg de alimentos; 2.000 latas de leite; e 1.200 brinquedos.

Para a realização de suas campanha de comunicação, o Gapa-Ba também conta com parceiros que doam serviços e produtos. As campanhas são veiculadas largamente nos meios de comunicação de massa, gratuitamente, seguindo o entendimento de que as empresas de comunicação devem contribuir para campanhas que são consideradas de utilidade pública.

Para a realização de suas campanhas, obteve, em 2004: 200 cartazes; 300 camisetas; a gravação de 1 *spot*; 200 cartazes de mobiliário urbano, 50 *busdoors*, 5 *outdoors*, além das veiculações em tv, rádio, jornal, revista, *outdoor*, *busdoor* e mobiliário urbano.

O Gapa-Ba ainda comercializa serviços, como meio para mobilizar recursos. Os serviços comercializados pelo Gapa-Ba, em 2004, incluíram: 15 peças teatrais; 9 stands; 11 palestras; Curso sobre Sustentabilidade e Marketing Social voltado para indivíduos e organizações, dentre outros.

4.4.4 SUSTENTABILIDADE SOCIAL

Ao observarmos a dimensão social na perspectiva da análise da sustentabilidade do Gapa-Ba, podemos identificar dois importantes momentos: o repasse de conhecimento e experiência para a continuidade do trabalho organizacional, por outros atores; e o

empoderamento do público beneficiário para que este seja, de fato, sujeito das ações, protagonizando, junto com o corpo técnico da Organização, a construção dos programas institucionais. Trata-se, portanto, de duas importantes questões relacionadas à continuidade, legitimidade e alcance do projeto social do Gapa-Ba, projeto social este que consiste em elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional.

Em relação à continuidade do trabalho organizacional por outros atores, identificamos uma ação já encaminhada pelo Gapa-Ba. De certo modo, é um trabalho que se baseia na metodologia de formação de Agentes Multiplicadores de Informação, metodologia já utilizada ao longo dos anos, e que atua no sentido da ampliação de uma rede de atores que possam dar continuidade ao trabalho organizacional, sem a presença da Organização. É um trabalho de co-responsabilização e educação da sociedade, em seus diversos setores, para que esta possa protagonizar ações de prevenção, assistência e controle social.

Nesse sentido, o entendimento da necessidade de ter o seu projeto social atingindo um número cada vez maior de pessoas, em diferentes regiões geográficas, (entendemos, também, que essa necessidade provém da tendência de interiorização da epidemia da aids que criou uma demanda em localidades antes não priorizadas pelas suas ações) se contrapõe à possibilidade de atuação direta da Organização, em tão larga escala.

A necessidade de enraizar e fortalecer o trabalho organizacional junto à população constitui-se, portanto, em um caminho para a ampliação do alcance da luta pela retração da epidemia da aids e de toda a problemática a ela associada. É importante que haja outros atores preparados pela Organização para retransmitir o seu projeto social; e é importante que este projeto possa ser adaptável a outros contextos, para tornar-se mais amplamente difundido, conforme afirma um membro da coordenação:

Eu acho que a gente está falando sobre uma eventual diminuição da presença do Gapa nos espaços onde a gente tem trabalhado. É enraizar para poder diminuir o seu leque de ações, a amplitude das intervenções, o número de pessoas envolvidas que têm uma responsabilidade, uma relação direta com o Gapa. A idéia é que essa responsabilidade, essa ligação, fique mais focada na comunidade. A idéia é que algumas pessoas puxem o trabalho para si. Vai envolvendo outras pessoas no trabalho que o Gapa faz, de modo que elas possam fazer voluntariamente. Essa lógica prevalece no interior também. Isso é a base do nosso trabalho, e como a gente vem fazendo cada vez mais, com cada vez mais pessoas, e tentando inclusive, incluir nas capacitações o trabalho com metodologia, de modo que você se aproprie do passo a passo de como fazer para replicar as informações. Esse conteúdo de aids não é fácil, não tem uma aplicabilidade imediata. É preciso apreender para replicar. A idéia é que as pessoas possam aprender como se faz um convite, como se faz um cartaz, como pode bater na porta de alguém para falar sobre aids, como elas podem se dirigir a um posto de saúde, ter um roteiro de assuntos para falar sobre aids, ter um álbum seriado, ter preservativos, ter folhetos para distribuir. Então, é no sentido de que o Gapa passe a ser mais uma retaguarda do que o sujeito da intervenção. Eu acho que essa é a perspectiva de sustentabilidade social. (Fala de membro da coordenação executiva do Gapa).

A outra perspectiva relacionada à dimensão social da sustentabilidade do Gapa-Ba refere-se à participação do público beneficiário das ações organizacionais, na construção das mesmas. É o entendimento de que estes devem ser sujeitos das ações e, não apenas, objeto delas. Há aí a idéia de emancipação cidadã⁵¹ destes atores. A atuação direta do público beneficiário na concepção dos projetos e ações confere legitimidade ao projeto organizacional, uma vez que os maiores interessados e beneficiados estarão contribuindo, diretamente, com as suas demandas, saberes, experiências e histórias de vida.

Outro ponto levantado durante a pesquisa é relativo à co-responsabilização desse público para com os resultados e conseqüências das ações empreendidas. Passando a

⁵¹ A idéia de emancipação cidadã relaciona-se diretamente à dimensão social da sustentabilidade, na medida em que se refere à conscientização das pessoas sobre o significado do exercício da cidadania. Para o Gapa-Ba, há um entendimento, por parte do seu público beneficiário, de que a Organização é a única responsável pelas ações relacionadas ao campo da aids (prevenção e assistência). Deste modo, o público não percebe a possível temporalidade da Organização e isenta-se de protagonizar as ações de prevenção à aids e assistência aos portadores de HIV/aids. Segundo depoimento de Rosa Marinho (2005), coordenadora do Gapa-Ba, “é necessário que a comunidade tenha mais autonomia, iniciativa, empreendedorismo”. A idéia é que o Gapa-Ba tenha uma função preparatória sobre a temática, e que as comunidades possam dar continuidade a esse trabalho, perpetuem a missão organizacional, ampliando assim a perspectiva de sustentabilidade da causa do Gapa-Ba.

participar ativamente da construção do projeto social da Organização, eles também respondem pelos mesmos.

A sustentabilidade também se dá na relação com o usuário de que forma a gente estabelece uma parceria como ele, de que forma ele é chamado para discutir as questões internas, de que forma ele é visto como sujeito das ações que são desenvolvidas. (Fala de membro da coordenação executiva do Gapa).

O público beneficiário é o foco construtor de tudo isso, faz parte dessa construção. Não é um objeto de estudo que vai ser utilizado, pelo menos não deve ser. É alguém que está construindo junto. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

A dimensão social da sustentabilidade do Gapa-Ba diz respeito à relação com o seu público beneficiário e com a sociedade. Trata-se, deste modo, da construção do projeto social e das relações que se estabelecem no processo construtivo e no momento posterior, quando se pretende difundir, o mais amplamente possível, o projeto social da Organização, enraizando a sua causa na comunidade.

Diz respeito à possibilidade de empoderar o seu público beneficiário para que este seja protagonista das ações e possa construir junto com o Gapa-Ba. Trata-se, também, da possibilidade de ampliar a sua base social de apoio, na medida em que ela passa a ter mais pessoas, empresas e organizações acreditando e apoiando a sua causa. É, ainda, a possibilidade de ter outros atores perpetuando o trabalho organizacional, para além do seu raio de ação.

[...] o protagonismo das pessoas vivendo com HIV/aids na medida em que essas pessoas começam a migrar, a não ter exclusivamente o Gapa, a visão do Gapa, como provedora das suas necessidades, eu acho que isso é sustentabilidade social. Então sustentabilidade social é a ampliação do número de parceiros que uma organização pode ter, não necessariamente parcerias que visem a sustentabilidade financeira, é você construir parcerias onde o trabalho possa ser dividido. Por exemplo, a parceria que a gente tem – e eu acredito que esse seja um caminho - com a universidade [...]. Sustentabilidade social é investir mais também, é lógico, na parceria com as empresas, para que elas possam não apenas ver o lado da sua visibilidade, o aspecto da mídia, mas que elas possam implantar programas em parceria com as organizações do Terceiro Setor, de

voluntariado, de apoio a ações específicas, de apoio a pesquisas. Eu acho que isso é um caminho para a sustentabilidade social. E a visão, e a compreensão de fato, que é algo que a gente vem trabalhando a muito tempo, de que a aids não é uma questão apenas das organizações que trabalham com a temática da aids. As pessoas vivendo com HIV/aids estão dentro das empresas, dentro da Academia, em vários espaços. (Fala de membro da coordenação executiva do Gapa-Ba).

A necessidade de ampliação da sua atuação devido à interiorização da aids levou o Gapa-Ba a trabalhar, não somente na Capital, como também em algumas cidades do interior do Estado, como: Ilhéus, Jequié, Vitória da Conquista, Itabuna, Porto Seguro, Eunápolis, Alagoinhas, Feira de Santana e Paulo Afonso.

A perspectiva de atingir um número ainda maior de pessoas levou-o a buscar novas maneiras de intervenção e novas linguagens que pudessem facilitar o diálogo com públicos diferenciados. Nesta perspectiva, a arte-educação vem sendo utilizada, através do teatro e, mais recentemente, através do uso da música como instrumento para prevenção da aids.

A experiência com a música gerou a formação de um grupo de hip-hop, composto por meninas adolescentes, alunas da escola Estadual Ocridalina Madureira, localizada no bairro do Uruguai, em Salvador, cujo trabalho de construção de letras e músicas está em fase de gravação de um CD. Dentro desta mesma linha musical, um grupo de adolescentes escolares de Vitória da Conquista também está em processo de gravação de um CD.

À medida que outros atores compartilham da responsabilidade institucional de trabalhar na perspectiva do combate e prevenção à aids, fortalece-se a dimensão social da sustentabilidade do Gapa-Ba.

Em 2004, como resposta à intervenção programática feita pelo Gapa-Ba, na cidade de Jequié, a Secretaria de Educação do Município estabeleceu a implantação da disciplina Educação Sexual, como obrigatória para todas as escolas da Rede Municipal de Educação.

Um outro exemplo da difusão da missão do Gapa-Ba por outros atores é a discussão que está em andamento sobre a possibilidade do manual, “Desafios da Escola Contemporânea: Aids, gênero e relações raciais”, produzido pelo Gapa-Ba, ser instituído como material pedagógico obrigatório das escolas da rede pública de ensino.

A metodologia de trabalho do Gapa-Ba já indica o caminho de busca da sustentabilidade social. Baseada na formação de Agentes Multiplicadores de Informações na prevenção do HIV/aids, esta metodologia prevê a capacitação de diferentes membros das comunidades para que estes possam repassar (multiplicar) as informações em aids para os seus pares, formando assim uma rede.

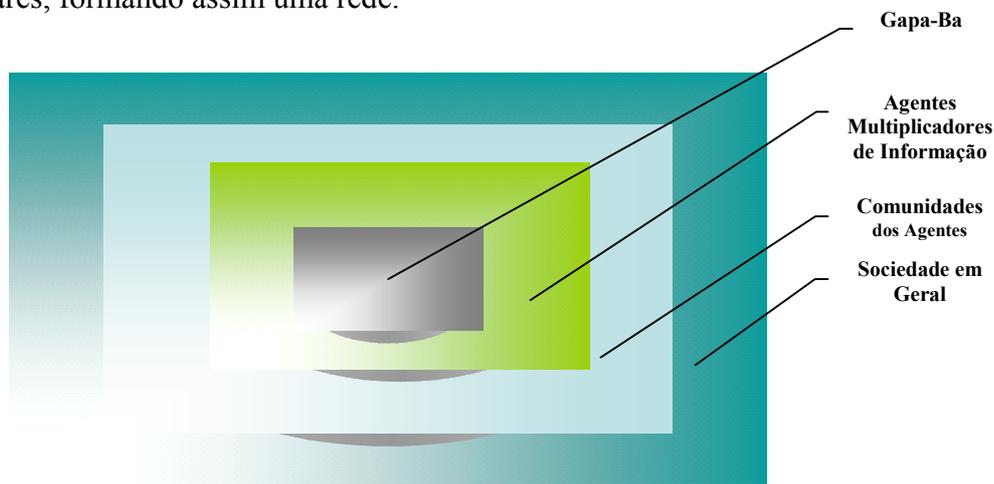


Figura 3. Multiplicação de informação em aids: formação de uma rede

No último ano, somente no trabalho realizado pela Área de Educação, no que concerne às ações voltadas para jovens, nas escolas, foram capacitados um total de 482 adolescentes escolares e educadores, em Salvador e nas cidades de Ilhéus, Alagoinhas, Jequié, Feira de Santana, Porto Seguro, Eunápolis e Vitória da Conquista.

4.4.5 SUSTENTABILIDADE POLÍTICA

Para tratar da dimensão política da sustentabilidade do Gapa-Ba, é inevitável o retorno à história do movimento social de combate à aids e aos primórdios da própria Organização.

Com o surgimento da epidemia da aids, a sociedade civil se organizou para, principalmente, discutir com o Estado e cobrar deste, medidas para o combate e controle da epidemia, além dos sucessivos esforços no sentido de dialogar com a sociedade, de forma mais ampla, na perspectiva de desconstruir a idéia de uma doença relacionada aos chamados “grupos de riscos” e, ainda, os contínuos esforços de trabalhar a questão do preconceito e da discriminação em relação ao portador de HIV/aids.

Discutir a causa da aids, da forma mais ampla possível, com os diversos segmentos da sociedade fez parte, desde o início, do trabalho do Gapa-Ba. Seja no controle das políticas públicas, seja na mobilização da sociedade brasileira, era preciso, e decerto ainda o é, convencer a todos de que a causa da aids é um problema da coletividade, tentando, deste modo, como está posto no *slogan* da Organização, “educar o mundo a viver com a aids”.

A dimensão política da sustentabilidade do Gapa-Ba relaciona-se diretamente com a legitimidade conferida à Organização para posicionar-se e lutar pela causa da aids.

Para averiguarmos essa legitimidade, foram definidos como critérios: o reconhecimento e respeitabilidade do Gapa-Ba pelo público externo; o engajamento do público interno; a proximidade com o público beneficiário; o cumprimento da missão organizacional; o compromisso de diferentes setores sociais com a manutenção do projeto da Organização; a constituição de programas, conceitual e metodologicamente embasados e com capacidade de interferir em uma dada realidade; o número de voluntários atuando na Organização; as titulações, registros e premiações recebidas; e a participação em fóruns, conselhos e associações para discutir questões relacionadas com a aids ou seus temas transversais. Todas essas questões relacionam-se, direta ou indiretamente, com a sustentabilidade política do Gapa-Ba. Em primeiro lugar, porque são elementos relacionados ao reconhecimento do Gapa-Ba como ator social de confiança pelos seus parceiros de

projetos. Em segundo lugar, porque são fatores que contribuem para o reconhecimento de seu papel político de controle social sobre políticas públicas e de inovação na transformação de discursos e práticas não discriminatórias.

A força política da Organização pode ser percebida pela sua presença em conselhos e fóruns de representação mista, já relacionados no Capítulo 2.

O Gapa-Ba também participa da Rede de Monitoramento Presidente Amigo da Criança, criada para monitorar e avaliar a execução de políticas e programas brasileiros, em cumprimento ao que é previsto na legislação nacional e aos documentos internacionais ratificados pelo Brasil, relativos à criança, aos adolescentes e jovens.

Pelo reconhecimento do seu trabalho, foram conferidos, ao Gapa-Ba, os títulos de Utilidade Pública Municipal e Utilidade Pública Estadual.

O Gapa-Ba possui, ainda, registro no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Então se pensar a sustentabilidade significa, na realidade, mobilizar a sociedade no compromisso de determinada causa social. No caso do Gapa a aids. A gente tem conseguido sim colocar o tema da aids na agenda, na pauta social, como um tema estratégico hoje na sociedade. (Fala de membro da coordenação do Gapa-Ba).

A participação nos espaços de discussão política e as titulações conferidas apontam para o reconhecimento do Gapa-Ba como um ator legítimo na construção, execução e controle social de ações relacionadas ao universo do HIV/aids. Conforme pudemos observar durante o processo investigativo, o Gapa-Ba costuma defender, fortemente, as suas posições, buscando uma independência política que possibilite à Organização não se submeter a questões que possam ir de encontro às suas crenças e valores.

Eu acho que Gapa se posiciona, o Gapa não se submete, então acho que isso é interessante. (Fala de membro de agência de cooperação internacional que financia o Gapa).

Acho que o Gapa é uma organização ousada. Acho que ela trata as questões de forma corajosa. Acho que é um tema que como é carregado de preconceitos, ele precisa ser tratado muitas vezes com chacoalhadas para a sociedade. Tem que provocar. E eu acho que Gapa provoca. (Fala de membro de agência de cooperação internacional que financia o Gapa).

A luta empreendida pelo Gapa-Ba também implica a busca pela garantia dos direitos dos portadores de HIV/aids, direitos estes que vão desde a percepção e aceitação destes indivíduos com a capacidade plena do exercício da sua cidadania, incluindo aí o direito ao trabalho, ao exercício da sexualidade, etc., como o acesso aos serviços de saúde pública e aos medicamentos para a aids (anti-retrovirais) distribuídos pelo Estado. Somente em 2004, o Gapa-Ba abriu três inquéritos civis relativos à distribuição de medicamentos anti-retrovirais (dois deles no Ministério Público Federal e um, no Ministério Público Estadual).

A legitimidade da Organização e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade política, também está refletida no tamanho da sua base social de apoio: diferentes segmentos sociais e organizações que acreditam na importância da causa da aids e na seriedade do trabalho desenvolvido pelo Gapa-Ba em prol dessa causa. O Gapa-Ba possui parceiros de diversas ordens, parcerias estas de caráter econômico, técnico e político. São agências de cooperação internacional, o governo, nas suas diferentes instâncias, empresas públicas e privadas, OSCs e indivíduos que, ao colaborar com o Gapa-Ba, ampliam a sua base social de apoio, conferindo à Organização maior legitimidade.

A co-responsabilização da sociedade para com a causa da aids empreendida pelo Gapa-Ba traduz a necessidade do envolvimento amplo para que a aids seja entendida, cada vez mais, como um problema coletivo. A contribuição para com a Organização mostra a crença na importância do seu trabalho. Somente em 2005, foram registrados 123 voluntários;

16 financiadores, entre agências de cooperação internacional, governo, fundações, e empresas; uma arrecadação de R\$ 2.828.721,91; cerca de 70 empresas doando recursos financeiros, materiais e serviços; e, aproximadamente, 3.000 pessoas doando recursos financeiros e materiais. Além destes, foram estabelecidas parcerias com diferentes instituições de ensino superior através dos cursos de direito e psicologia, resultando no comprometimento das mesmas no atendimento de demandas da clientela enviada pelo Gapa-Ba.

Um importante instrumento que vem visibilizando a problemática da causa da aids, assim como os projetos realizados pelo Gapa-Ba, são as campanhas multimídia produzidas anualmente pela Organização e veiculadas em televisões, rádios, *outdoors*, *busdoors*, jornais, revistas e mobiliários urbanos. As campanhas, que sempre tratam de temas relacionados a alguma situação emergente no universo da aids, trabalham na perspectiva da sensibilização e da mudança comportamental. (ANEXOS C5 e C6).

No âmbito do cumprimento da sua missão, cerca de 50.000 pessoas são atingidas, diretamente, por ano, através de ações promovidas pelos agentes de campo – líderes comunitários, mulheres negras da periferia, jovens escolares, diretores e professores de escolas públicas, pessoas vivendo com aids –, técnicos e coordenadores, através de metodologias diferenciadas para cada público – teatro, música, visitas domiciliares sistemáticas, abordagens individuais e familiares, apoio às pessoas afetadas pela aids, oficinas, palestras, capacitações, seminários, cursos para incremento de habilidades, participação em Fóruns e campanhas multimídia. (ANEXOS C2 a C6).

Ao percebermos a tentativa do Gapa-Ba de engajar diferentes segmentos da sociedade na luta pela retração da epidemia da aids e no seu projeto social, não podemos deixar de olhar para o âmbito interno da Organização, analisando o engajamento da própria equipe que atua no Gapa-Ba. Neste aspecto, encontramos algumas insatisfações em relação à condução da

Organização e às relações de poder, o que levou muitos de seus membros a se sentirem desestimulados. Há ainda a queixa, por parte de alguns deles, da perda do caráter solidário e coletivo que caracterizaria as OSCs.

Eu acho que uma organização não-governamental ela é diferente, e tem que ser diferente mesmo, de uma estatal, de uma empresa. Ela tem que ser diferente, é uma OSC. São as pessoas preocupadas com uma temática, com um problema, querendo dar solução a esta problemática. Então ela tem por si só que ser diferente, pela forma como ela nasce. Então, de repente você estabelece relações iguais às de uma empresa, iguais às de uma organização governamental, é complicado isso. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

Então eu acho que perde o que seria o mais importante que é o espírito da coletividade, o espírito da solidariedade, então ninguém se preocupa muito com o outro. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

Está em um momento difícil. Cada vez mais toma a cara de uma empresa. Então isso é preocupante. Cada vez mais age como uma empresa. As pessoas não vão mais para uma atividade porque a acham interessante, porque gostam. Vão porque são obrigados, porque têm medo de perder o emprego, porque vai descontar no ponto deles. E isso não é dito, isso é velado o tempo todo. As pessoas são passivas no processo de formação das atividades, das idéias, das festas. Elas têm que ir. Isso não existe. É preciso saber para onde eu estou indo, porque eu estou indo, como eu estou indo. É preciso ouvir as sugestões. (Fala de membro da equipe do Gapa-Ba).

4.5 SUSTENTABILIDADE: FENÔMENO MULTIDIMENSIONAL

Ao analisarmos a sustentabilidade do Gapa-Ba, percebendo-a como um fenômeno multidimensional, encontramos a perspectiva da inter-relação e interdependência dessas dimensões. Ao tratar de cada dimensão, separadamente, pudemos perceber o quanto estão interligadas. Todas as dimensões apresentam significativas zonas de interseção que demonstram a heterogeneidade do fenômeno da sustentabilidade, nesta Organização.

As falas dos atores, os documentos pesquisados, a observação da vida organizacional e os indicadores definidos para a análise da sustentabilidade apontaram, todo o tempo, para a imbricação das dimensões da sustentabilidade da Organização.

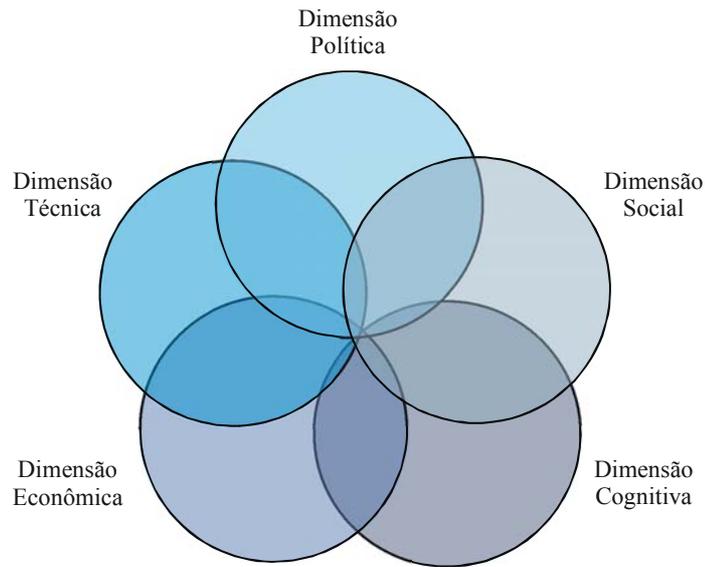


Figura 4. A sustentabilidade do Gapa-Ba: multidimensões inter-relacionadas

Ao tratarmos da dimensão técnica da sustentabilidade, por exemplo, percebemos a importância da discussão política que se coloca, relativa ao paradoxo entre profissionalização e engajamento, tão emergente no âmbito das OSCs, e da qual não escapa o Gapa-Ba. Percebemos, também, a importância de se avaliar, não somente a capacidade técnica, como também a satisfação e a crença dos membros da Organização em relação à mesma, entendendo, inclusive, o impacto que isto tem, em relação à excelência dos resultados técnicos.

Não podemos, também, falar em uma dimensão cognitiva da sustentabilidade no Gapa-Ba, falar em produção, sistematização e difusão de saberes, sem considerar quais atores são responsáveis por esse processo, identificando, também aí, uma dimensão técnica.

Há ainda a identificação de uma dimensão econômica no processo cognitivo, uma vez que capacitações e consultorias são comercializadas e aparecem como estratégia de mobilização de recursos financeiros da Organização. Ao produzir e difundir saberes, o Gapa-Ba investe também na dimensão social da sua sustentabilidade, pois, quanto mais indivíduos e

organizações se apropriam do saber organizacional relativo à epidemia da aids, maior é a possibilidade de que venham a difundi-los para outros.

A dimensão econômica, por sua vez, apresenta indicadores de sustentabilidade política, já que o número de parceiros, financiadores, doadores e voluntários revelam o crescimento e o fortalecimento da base social de apoio da Organização, ampliando, deste modo, a sua legitimidade perante a sociedade e na defesa da causa.

A dimensão social, ao buscar outros atores que possam difundir a missão do Gapa-Ba para além da Organização, o mais amplamente possível, vale-se também das dimensões cognitiva e política, já que é preciso a crença na legitimidade da causa e da Organização para querer multiplicar a sua missão. É preciso, ainda, neste âmbito, o repasse das informações e saberes, itens próprios da dimensão cognitiva.

Ao cabo do processo de pesquisa, reiteramos o caráter multidimensional da sustentabilidade do Gapa-Ba, avançando na perspectiva da sua pluralidade e afirmando a inter-relação de suas dimensões. Avançamos um pouco mais e demonstramos que, além de inter-relacionadas, as dimensões da sustentabilidade no Gapa-Ba, são interdependentes. Tal interdependência é fundamental para o entendimento do fenômeno da sustentabilidade desta Organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1 A SUSTENTABILIDADE DO GAPA-BA: RECONSTRUINDO UM CONCEITO

Esta trajetória foi percorrida na busca da confirmação da multidimensionalidade do fenômeno da sustentabilidade do Gapa-Ba, pressuposto que marcou os nossos primeiros passos e todo o nosso caminho.

A escrita sobre um fenômeno tão multifacetado foi marcada pela tentativa de seguir o movimento irregular do zigzague de conceitos, acontecimentos e experiências que não se deixam capturar, em sua totalidade, por um texto. No entanto, foi preciso fazê-lo, sem a presunção, contudo, de encontrar respostas absolutas. As fontes de pensamento que se interconectam e dialogam neste trabalho são diversas e foi necessário muito cuidado para não se fazer uma colcha de retalhos, nem perder essa pluralidade.

Neste trajeto, dedução e indução, o teórico e o empírico, andaram em sinergia. Nem sempre no mesmo passo, porém no mesmo caminho. Nem sempre com a mesma velocidade, porém na mesma direção. A idéia de um diálogo contínuo entre a teoria e a prática social, as construções contemporâneas acerca da sustentabilidade e o fenômeno da sustentabilidade do Gapa-Ba, fizeram parte de todo o processo.

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

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

No caso presente, tentamos entender a sustentabilidade de uma OSC: o Gapa-Ba; e para entender o fenômeno a partir da análise desta Organização, transitamos pela Teoria das Organizações e pelas construções teóricas do conceito de sustentabilidade, chegando ao desenvolvimento institucional, tido como condição para a sustentabilidade organizacional.

A oportunidade de vivenciar a Organização se mostrou uma inigualável experiência que possibilitou um olhar privilegiado sobre o fenômeno da sustentabilidade neste universo. A generosidade dos atores que contribuíram, nas entrevistas, com os seus depoimentos, compartilhando suas vidas, saberes e diferentes olhares sobre o Gapa-Ba permitiu uma análise que ultrapassou as fronteiras do saber teórico, conferindo vida a esta dissertação.

Ao contestarmos o senso comum acerca do conceito de sustentabilidade, foi-nos necessário desconstruir a noção de sustentabilidade como associada exclusivamente a uma dimensão econômico-financeira para iniciarmos a reconstrução do conceito, a partir da análise do Gapa-Ba. Deste modo, entendemos que a sustentabilidade do Gapa-Ba relaciona-se **à capacidade de sobrevivência da Organização, através do tempo, garantida pela inter-relação de diferentes dimensões que, associadas, possibilitam a execução da missão organizacional e o enraizamento dos seus princípios e valores na sociedade.**

Quando relacionamos sustentabilidade a sobrevivência, entendemos que a continuidade da Organização se faz necessária para afirmá-la sustentável. Porém, a sua simples existência, para nós, não implica sustentabilidade. Assim, é preciso, além de sobreviver ao longo do tempo, cumprir a missão a que se propõe e ter a sociedade como aliada, com os princípios e valores organizacionais enraizados na mesma.

Acreditamos que a sustentabilidade do Gapa-Ba, como se apresenta nesta pesquisa, é, de fato, garantida pela inter-relação de diferentes dimensões e foi esta inter-relação que permitiu a execução da missão organizacional e a sua sobrevivência ao longo dos anos.

Cada dimensão identificada na perspectiva de análise da sustentabilidade do Gapa-Ba possui, obviamente, as suas particularidades, potencialidades e fragilidades. Em muitos momentos, elas se mostram, além de inter-relacionadas, interdependentes. Neste trabalho, identificamos como elementos definidores da sustentabilidade do Gapa-Ba, as dimensões **técnica, cognitiva, econômica, social e política**, dimensões estas analisadas à medida que se construía a matriz referencial relativa à sustentabilidade da Organização.

No que se refere à **dimensão técnica** da sustentabilidade do Gapa-Ba, podemos destacar:

- * a capacidade da equipe;
- * o investimento organizacional em profissionalização;
- * o estímulo ao retorno às atividades acadêmicas em nível de pós-graduação e o interesse dos membros da equipe em fazê-lo;

a valorização da composição multidisciplinar da equipe com o entendimento de que os diferentes aportes intelectuais e técnicos, assim como as diferentes histórias de vida, promovem uma diversidade que é benéfica para a Organização;

- * a capacidade da Organização de pensar-se estrategicamente – com a realização sistemática de planejamento estratégico – e o nível de participação da equipe, na construção desse processo;
- * a valorização, não somente de atividades que se relacionam à missão organizacional, mas também daquelas que dão suporte a esta missão;
- * o alto nível de produção técnica e metodológica com a constituição de programas tecnicamente viáveis e com capacidade de interferir em uma dada realidade; e
- * a percepção da Organização como espaço de crescimento pessoal e profissional.

Por outro lado, ao analisarmos essa dimensão, identificamos alguns entraves – a maioria deles relacionada às relações interpessoais e de poder. É fato que a hierarquia é bastante valorizada no Gapa-Ba e as relações de poder, muitas vezes citadas, aparecem como um fator de insatisfação da equipe, tendendo a abalar as relações profissionais e afetivas.

Há ainda, a perda do engajamento e do senso de coletividade, citada por alguns atores, que se contrapõe à tendência da profissionalização. Deste modo, a Organização parece ganhar em profissionalismo, mas tende a fragilizar a sua dimensão histórica de luta social.

O trabalho de produção, sistematização e socialização de saberes e experiências empreendido pelo Gapa-Ba, nos últimos anos, afirma a força da **dimensão cognitiva** relativa à sua sustentabilidade. Este trabalho já é reconhecido, nacional e internacionalmente, e o seu reconhecimento pôde ser percebido em todas as instâncias desta pesquisa, da fala dos diversos atores às análises documentais. Obviamente, esta dimensão relaciona-se, intrinsecamente, à dimensão técnica, na medida em que a capacidade técnica da Organização é valorizada a ponto de tornar-se uma referência, não somente no campo da aids, mas em termos de gestão de OSCs.

Esta pesquisa identificou que, apesar de alguns membros da Organização acreditarem na necessidade de o Gapa-Ba sistematizar mais as suas ações – e nós concordamos com eles – o Gapa-Ba é, sim, uma Organização que produz conhecimento e não se furta a disseminá-lo.

A preocupação crescente do Gapa-Ba com a sua **dimensão econômica** foi, facilmente, percebida, no percurso desta pesquisa. Esta preocupação levou a Organização a pensar, sempre, em perspectivas futuras, antecipando-se a possíveis riscos.

Ao analisarmos a entrada de recursos financeiros na Organização, percebemos que estes têm crescido, significativamente, nos últimos anos. E as fontes, que são diversificadas, têm garantido uma maior autonomia à Organização.

O Gapa-Ba tem se esforçado no sentido de diversificar as suas possibilidades de sustentabilidade econômica, investindo na relação com diferentes atores e na utilização de diferentes estratégias de mobilização de recursos. Neste sentido, gostaríamos de destacar a idéia de co-responsabilização da sociedade local para com os projetos organizacionais, o que, além de estar relacionado diretamente à viabilidade econômica da Organização, amplia a sua base social de apoio, trazendo uma perspectiva política e social.

Na análise da **dimensão social** da sustentabilidade do Gapa-Ba, percebemos dois importantes momentos que se relacionam à sustentabilidade da Organização e à sustentabilidade da causa na sociedade, estando esta situada para além do domínio organizacional. Deste modo, aparecem, como fatores fundamentais, o repasse de conhecimento e experiências para a continuidade do trabalho organizacional por outros atores e o empoderamento e aceitação do público beneficiário enquanto sujeito protagonista na construção dos programas organizacionais.

Em relação à continuidade do trabalho organizacional na sociedade, com a mesma co-responsabilizando-se pela difusão de questões relacionadas à prevenção à aids e assistência

aos portadores de HIV/aids, além da consciência da importância do posicionamento político, percebemos um esforço crescente da Organização de caminhar neste sentido. A utilização da metodologia dos agentes multiplicadores de informação já traz a força da crença nesta necessidade.

Foi muitas vezes colocado, por membros do Gapa-Ba, o entendimento de que a Organização tem o seu tempo e apresenta limitações, inclusive geográficas, necessitando, portanto, da participação da sociedade como sujeito de ações em aids, para que a causa seja fortalecida e propagada. Há aí a idéia de emancipação cidadã. Prepara-se a sociedade e mostra-se a ela que há uma co-responsabilidade na luta pela retração da epidemia da aids, na qual Organização e comunidade lutam e atuam, lado a lado.

Já no aspecto relativo à construção coletiva dos programas organizacionais junto com o público beneficiário, percebemos que esta é uma perspectiva ainda embrionária. Há o entendimento da Organização desta importância e necessidade, porém as ações neste sentido ainda não são efetivas e o público beneficiário é muito mais objeto das ações que sujeito das mesmas.

Percebemos, através das entrevistas realizadas, que a **dimensão política** marcou fortemente o início da Organização e todo o movimento social de luta contra a aids. Nos seus primeiros anos, o Gapa-Ba tinha um papel de controle social forte, principalmente no embate com o Estado pela garantia dos direitos das pessoas soropositivas.

A legitimidade da Organização na sociedade denota a sua sustentabilidade política. São milhares de doadores, parceiros, pessoas, empresas e diferentes organizações que apóiam e acreditam no trabalho do Gapa-Ba. A participação em fóruns, conselhos e associações, também reflete o respeito e a força que a Organização tem perante a sociedade, mostrando a sua representatividade.

Os prêmios recebidos vêm endossar essa legitimidade. Porém, salientamos que essa foi a dimensão citada como a mais frágil, no universo organizacional. Muitos atores que participaram desta pesquisa temem a perda desta perspectiva política da Organização.

Chegando ao momento final desta pesquisa, após submetermos a rigorosa análise o fenômeno da sustentabilidade do Gapa-Ba, percebemos a impossibilidade de afirmar que esta é uma Organização sustentável. Podemos, porém, com base nos indicadores que encontramos ao longo do caminho, afirmar que o Gapa-Ba *está*, sim, sustentável enquanto Organização. A temporalidade do fenômeno relaciona-se diretamente à temporalidade da Organização e às especificidades da causa que esta defende.

Em que pesem as incertezas quanto ao seu futuro, o Gapa-Ba tem contado a sua história de forma a contribuir, efetivamente, com a causa da aids, na Bahia e no Brasil e, por que não dizer, no mundo.

O desejo de um mundo sem aids tem marcado a trajetória desenhada pela Organização ao longo de mais de dezesseis anos. A temporalidade organizacional é admitida e, nesta perspectiva, trabalha-se hoje com a idéia de propagar a causa para além do universo organizacional. Sustenta-se o princípio de que a sociedade pode ser sujeito, protagonista da luta contra a aids, se houver esforço e seriedade em prepará-la e impulsioná-la neste sentido. O Gapa-Ba predispõe-se a ser uma dessas molas propulsoras.

Admite-se, no entanto, que na perspectiva de descoberta da cura da aids, a Organização estará fadada a perder a sua importância ou sua razão de ser. Mesmo assim, sustenta-se a causa. Em um mundo sem aids, talvez não se necessite de Gapas. Neste caso sairemos todos a comemorar a IN-sustentabilidade da Organização.

2 DESAFIOS À SUSTENTABILIDADE DO GAPA-BA E ALGUMAS PERSPECTIVAS FUTURAS

No decorrer do nosso percurso investigativo, identificamos alguns desafios que se colocam em relação à sustentabilidade do Gapa-Ba, tais como:

a) **Superar a ênfase dada à hierarquia na Organização.** Esta aparece como um entrave ao engajamento coletivo. Muitos dos seus membros questionam as decisões unilaterais, comparando, neste aspecto, o Gapa-Ba a qualquer organização de caráter privado. Para a maioria dos entrevistados há uma grande importância em construir e decidir coletivamente, processo que daria maior legitimidade e credibilidade à Organização, assim como promoveria um maior envolvimento da equipe.

b) **Fortalecer as relações interpessoais.** Estas relações se mostram bastante fragilizadas, o que, especialmente em uma organização com as características do Gapa-Ba, termina por interferir na sua dinâmica cotidiana. Este fortalecimento passa, também, pelo resgate da afetividade e da construção dos laços horizontais e de respeito.

c) **Encontrar o equilíbrio na busca do fortalecimento às atividades-fim e atividades-meio.** Ao buscar dar ênfase à importância das atividades de suporte – vale salientar que consideramos estas de suma importância para o desenvolvimento e sustentabilidade de uma organização –, pode-se incorrer no risco de não investir, suficientemente, na missão da organização, na sua razão de ser.

d) **Equilibrar profissionalismo e engajamento.** A busca pela profissionalização do trabalho na Organização terminou por levá-la a trazer, para compor os seus quadros, profissionais qualificados tecnicamente e com boa atuação no mercado. Porém, é preciso não

somente qualificação técnica, mas, também, engajamento e comprometimento com a causa. A Organização é desafiada a possuir técnicos competentes que estejam comprometidos com a luta pela retração da epidemia da aids e que tenham disponibilidade para aderir aos princípios e valores organizacionais. (ANEXO A).

e) **Fortalecer o interesse e a participação política da Organização.** Apesar da histórica atuação política do Gapa-Ba, há uma perda neste sentido. Mesmo tendo participação e assento em diferentes espaços de controle social de programas governamentais e discussão política, o interesse por esta dimensão tem decaído. Este resgate se coloca como grande desafio.

Acreditamos, ainda, ser o tema de investigação desta pesquisa de extrema atualidade e valor, tanto para o universo dos estudos acadêmicos quanto para as OSCs, desafiadas diariamente, e cada dia mais, a buscar a sua sustentabilidade.

Entendemos que, apesar do estudo sobre o fenômeno da sustentabilidade ter sido desenvolvido no universo do Gapa-Ba, o modelo de análise construído no seu decorrer possui amplo valor interpretativo para a análise da sustentabilidade de outras OSCs. Assim, acreditamos que este foi apenas um pequeno passo... mais um passo, havendo ainda um fértil caminho a ser percorrido. Esperamos ter contribuído para abrir e ampliar a trilha de futuros estudos.

3 PENSANDO A SUSTENTABILIDADE NAS OSCs

Mas o que é então sustentabilidade? Como tratar da questão da sustentabilidade no âmbito de uma OSC, no contexto brasileiro? A sustentabilidade de uma OSC está direta e exclusivamente relacionada a uma dimensão econômico-financeira?

*As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:
o caso do Gapa-Bahia*

Considerações Finais – p. 135-149

É fato que, muitas vezes, a questão da sustentabilidade nas OSCs é restringida a uma dimensão econômico-financeira, negligenciando-se, deste modo, outras dimensões. Contrapondo-nos a esta concepção, partimos do pressuposto de que a sustentabilidade está relacionada a outras diferentes dimensões, sendo a econômico-financeira, apenas uma delas.

As OSCs estão enfrentando, hoje, novas questões com relação à sua existência. A questão da sustentabilidade organizacional vem, cada vez mais, se constituindo em uma preocupação, sendo importante foco de investimento das mesmas. Pensar a sustentabilidade da organização é, acima de tudo, preocupar-se com o fortalecimento e cumprimento da sua missão e com a inserção da organização na comunidade na qual atua.

Para tratarmos da questão da sustentabilidade e dos desafios que estão colocados para as OSCs, neste âmbito, é preciso localizar estes atores no contexto relativo à temática. É inegável que, ao longo dos últimos anos, inúmeras mudanças têm ocorrido: redefinições temáticas e geográficas das agências de cooperação internacional que, tradicionalmente, financiavam projetos sociais no Brasil; flutuação de fundos públicos; crescimento do número de organizações atuando na área social – e competindo pelos mesmos recursos; maior exigência para com as organizações no que se refere à gestão, à transparência na utilização dos recursos e nos direcionamentos políticos institucionais; profissionalização do trabalho; visibilização das ações e serviços oferecidos por estas organizações, inclusive na grande mídia; dentre outros aspectos.

Todas estas mudanças fizeram com que estes atores fossem levados a pensar, mais intensamente, em como dar respostas a essa nova situação e em como buscar alternativas que não os colocassem como reféns deste novo contexto que se apresentava, impedindo, deste modo, a garantia da sua sustentabilidade e da sustentabilidade do seu projeto social.

Diretamente relacionada a este novo panorama está a ênfase e a importância que vêm sendo dadas à questão da mobilização de recursos. É também incontestável, que esta está diretamente relacionada à sustentabilidade destes atores.

Tratar da questão da mobilização de recursos está para além da mera obtenção de recursos financeiros. A busca de apoio pode se dar em diversas instâncias. Aqui, nos referimos a apoio político, apoio técnico, apoio financeiro, apoio em forma de doação de recursos materiais e em trabalho voluntário.

Mobilizar recursos é, antes de tudo, construir alianças. A idéia de construir alianças é bem mais ampla do que, simplesmente, ir atrás de um doador para os projetos a serem desenvolvidos. Construir alianças significa unir esforços de pessoas e organizações com interesses comuns. Desta forma, trata-se de unir esforços de pessoas e organizações em prol de uma causa social.

Mobilizar recursos é um processo lento, que faz parte do desenvolvimento institucional e do fortalecimento de cada organização. É parte do processo de construção da sustentabilidade da organização no longo prazo. É um processo de construção de relacionamentos, de estabelecimento de parcerias e de co-responsabilização da sociedade, onde o maior benefício gerado é o impacto social que se pode obter, através dos projetos realizados em conjunto, para a criação de uma sociedade mais justa e sustentável.

Mobilização de recursos é, em sua essência, o trabalho permanente de educação da sociedade em suas diversas instâncias. Educar os gestores públicos, as empresas, os indivíduos e todos os demais setores da sociedade. Não se trata, apenas, de arrecadar dinheiro a qualquer custo, não se trata de substituir papéis. Trata-se de unir forças em nome de um processo amplo de transformação da sociedade em uma sociedade mais justa e igualitária.

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

A legitimidade é um fenômeno construído socialmente e, portanto, relacional. A legitimidade das OSCs provém da relação com a sociedade, com o Estado, com o mundo ao seu redor. Provém, também, da capacidade de aglutinar anseios, de responder a necessidades, de prestar contas e de criar novas idéias e ideais para a sociedade. E esta estará tão mais fortalecida quanto mais os mecanismos acima mencionados estiverem disponibilizados e funcionando, viabilizando um efetivo apoio e engajamento de segmentos maiores da sociedade brasileira ao trabalho das OSCs.

Um outro elemento de grande relevância para a sustentabilidade é a criação de mecanismos que possam dar transparência às ações destes atores. Enquanto, no setor privado, a informação é privada e fonte do seu poder, no âmbito das OSCs, a informação tem de ser pública e deve ser compartilhada com outras organizações e indivíduos.

A sociedade brasileira, por exemplo, tem sido, permanentemente, exposta a escândalos de corrupção, omissão, desrespeito de direitos e fraudes envolvendo empresas, governos em seus diversos níveis, políticos, personalidades públicas. Desta forma, faz-se urgente desenvolver instrumentos para fornecer informações confiáveis, números, dados e análises, para o público, pois, com um efetivo estabelecimento de mecanismos que permitam às

organizações dar transparência às suas ações, torna-se mais fácil obter apoio de caráter mais permanente e dar continuidade a ações educativas que possam resultar em um efetivo engajamento da sociedade para com as mudanças que se fazem necessárias, no âmbito econômico, social, político e ambiental. A confiança, neste contexto, é fundamental para dar sustentabilidade às ações empreendidas. Credibilidade, portanto, é uma questão de absoluta relevância, quando tratamos de sustentabilidade.

A transparência e a credibilidade se tornam ainda mais importantes quando nos referimos ao universo das OSCs. Estas organizações, embora sejam de direito privado, são de interesse e fins públicos, tendo que ser, de fato, transparentes. Deve fazer parte de sua missão divulgar resultados e disseminar aprendizados para outras entidades. É fundamental demonstrar, claramente, para doadores, parceiros e para a sociedade, não apenas de onde vieram os recursos mas, também, como foram aplicados, quais os benefícios sociais gerados e que práticas podem ser multiplicadas. Transparência, no entanto, não significa, apenas, apresentação de relatórios financeiros. Significa comprometimento e co-responsabilidade na realização das ações e na gestão dos recursos.

Outra questão que se relaciona à sustentabilidade organizacional diz respeito à visibilização da causa e da organização para o público externo. O esforço de mostrar à sociedade que existe uma causa de relevante importância e que há uma organização que trabalha de forma séria em prol desta causa é fundamental para que a sociedade conheça um pouco mais a respeito de ambas. Lembramos, deste modo, que, dificilmente, alguém apoiará uma causa ou uma organização que não conhece e sobre a quais nunca ouviu falar. Neste esforço, elementos de *marketing* e comunicação podem ser utilizados. Geralmente, campanhas divulgadas em veículos de comunicação de massa são extremamente eficazes para tornar públicas a causa e a organização.

Outro ponto fundamental para a sustentabilidade diz respeito à introdução do conceito de parceria como eixo da articulação do trabalho institucional junto aos seus públicos. Assim, o conceito de parceria, não deve se restringir ao âmbito da efetivação da missão de cada organização. É preciso mobilizar o outro, torná-lo parceiro da causa, parceiro da organização na manutenção dos projetos desenvolvidos em prol de cada causa social defendida.

Há, ainda, um outro fator de central importância quando nos referimos à sustentabilidade de uma OSC: as pessoas que estão comprometidas com ela. As relações interpessoais são um elemento significativo para a sustentabilidade organizacional. Não se pode trabalhar na perspectiva da transformação social, sem se preocupar com a ética e o respeito em relação ao outro. É preciso que as organizações olhem para dentro de si e percebam como estão as relações entre os seus membros e colaboradores, que laços afetivos e de respeito estão sendo construídos ou destruídos naquele espaço.

Temos, ainda, o desafio da dimensão técnica da sustentabilidade. Como pensar a construção de programas tecnicamente viáveis sem domínio de técnicas e conceitos sobre a causa e a missão institucional? O que isto implica em termos da constituição de processos de profissionalização do fazer institucional e das pessoas que estarão nela implicadas?

O impacto dessas mudanças na gestão organizacional é inegável, pois, a organização, cada vez mais, se encontra forçada a dar respostas sobre sua gestão de pessoas, inclusive voluntários, definindo papéis, responsabilidades e pré-requisitos que cada um deverá trazer como contribuição a ser adicionada ao processo de construção institucional.

É preciso, ainda, conciliar ativismo e profissionalização, entendidos, não como instâncias antagônicas mas, sim, complementares e essenciais para a sustentabilidade organizacional.

Sustentabilidade, portanto, está relacionada a todos estes fatores. É um grande desafio. O desafio de “arrumar a casa” para enfrentar um novo contexto que se apresenta. Ser mais transparente e ponderar profissionalização e militância. O desafio de dialogar com a sociedade e co-responsabilizá-la pela manutenção de projetos sociais, ou mais que isso, co-responsabilizá-la por um processo de transformação social mais amplo.

É o desafio de manter o controle social, cobrando do governo o que lhe é de responsabilidade, vendo-o não somente como um opositor, mas como um potencial parceiro.

O desafio de perceber as mudanças na cooperação internacional mas continuar dialogando para que ela perceba que, apesar de o Brasil ser um país onde os recursos existem, a renda ainda não é distribuída para todos e os direitos dos cidadãos brasileiros ainda não são garantidos completamente. O desafio de acompanhar o trabalho das empresas, cobrando a sua responsabilidade social real. Não aquela de campanhas publicitárias.

É o desafio de ousar ser criativo para enfrentar as dificuldades. O desafio de ser melhor para poder solicitar que o outro também seja. O desafio de socializar o conhecimento apreendido para que outras organizações, ou outros atores, possam disseminar a missão das organizações, garantindo a sua sustentabilidade social.

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

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Diana; CUNHA, Sheila; MILANI, Carlos. *Roteiro de sistematização de práticas de desenvolvimento local e experiências de gestão social*. Salvador, 2002. Mimeo.

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

ALTMAN, Dennis. *Poder e comunidade: respostas organizacionais e culturais à aids*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; ABIA; IMS/UERJ, 1995.

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

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724: trabalhos acadêmicos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2002.

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

BECKER, Howard S. *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1997.

BENÍCIO, João Carlos. *Gestão financeira para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade.

BOMFIM, Leila Aparecida. *Sustentabilidade e as organizações da sociedade civil: o campo, a estratégia e a técnica*. 1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br/acervo_teste/ac_home_intro.cfm>. Acesso em: 25 out. 2003.

BRASIL. Ministério da Saúde. *A resposta brasileira ao HIV/Aids: experiências exemplares*. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 1999.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids II: relatório de implementação e avaliação: dezembro de 1998 a maio de 2001*. 2002. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2005.

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

BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids no Brasil: um esforço conjunto governo–sociedade*. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Conhecimentos e informações em DST/HIV e aids: um recurso para a resposta nacional*. Brasília: Coordenação Nacional de DST e AIDS/Secretaria de Políticas de Saúde, 2003.

BRASIL. Ministério da Saúde. Programa Nacional de DST e Aids. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/>>. Acesso em: 13. mar. 2005.

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

CÂMARA Cristina (Org.). *Aids e desenvolvimento: entrecruzando agendas*. Salvador: Gapa-Ba, 2004.

CÂMARA, Cristina. *Ativismo, ajuda mútua e assistência: a atuação das Organizações Não-Governamentais na luta contra a Aids*. Rio de Janeiro: PPGSA – UFRJ, 2000.

CÂMARA, Cristina; LIMA, Ronaldo Massauer de. Histórico das ONGs/Aids e sua contribuição no campo das lutas sociais. *Cadernos ABONG, n. 28. Direitos Humanos, Cidadania e Aids*. São Paulo: ABONG, p. 29-74, 2000.

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

CAPRA, Frijof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAPRA, Frijof. *Sabedoria incomum*. São Paulo: Cultrix, 1988.

CHIANCA, Thomaz, MARINO, Eduardo, SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade,

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

D'ÁVILA, Sérgio. Sustentabilidade em DST/Aids: caminhos para uma saúde possível. In: BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira*. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.

DAGNINO, Evelina (Org.). *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DERRIDA, Jacques. *A solidariedade dos seres vivos*. 2001. Disponível em: <<http://www.rubedo.psc.br>>. Acesso em: 1 set. 2004.

DERRIDA, Jacques. *Gramatologia*. São Paulo: Perspectiva, 1973.

DERRIDA, Jacques. *Jacques sem fatalismos*. Folha de São Paulo, Caderno Mais! 15 ago. 2004.

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

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. São Paulo: GIFE/Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

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

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

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

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. *Para um olhar ampliado da administração: um campo do conhecimento e de práticas diversas*. Polígrafo do Programa “ONG Forte”, PDGS/EAUFBA, 2002. Mimeo.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Esclarecendo terminologias: as noções de terceiro setor, economia solidária e economia popular em perspectiva. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, Salvador, ano II, n. 5, dez. 2001.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean-Louis. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GOHN, Maria da Glória. *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2002.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Estatuto*. Salvador: Gapa-Ba, 1988.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *ONGs rumo ao milênio: caminhos para o fortalecimento institucional*. Salvador: Gapa-Ba, 1998.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Planejamento estratégico institucional: triênio 2003/2005*. Salvador: Gapa-Ba, 2003a.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Programa institucional: triênio 2003/2005*. Salvador: Gapa-Ba, 2003b. Mimeo.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Relatório anual: área de marketing e mobilização de recursos locais, 2004*. 23p.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Relatório institucional*. Salvador: Gapa-Ba, 2001.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Manual de gerenciamento de voluntários*. Salvador: Gapa-Ba, 1994.

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

KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2001. Coleção Gestão e Sustentabilidade.

KREINZ, Glória. *Comunicação, divulgação científica e desconstrução*. 2001. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/núcleos/njr/espinal/tecno9.htm>>. Acesso em: 1 set. 2004.

LANDIM, Leilah. *“Experiência militante”*: histórias das assim chamadas ONGs. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

LANDIM, Leilah. *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome*. Tese (Doutorado/Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social) Museu Nacional, Rio de Janeiro, UFRJ, 1993.

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C. *Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses*. Salvador: Núcleo de Pós-Graduação em Administração/Escola de Administração da UFBA, 2001.

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

MALAFIA, Raimunda Maciel Sacramento. *Auditoria ambiental como instrumento de controle: uma proposta para o Tribunal de Contas do Estado da Bahia*. Dissertação (Mestrado Profissional em Auditoria), Fundação Visconde de Cairu, Faculdade de Ciências Contábeis, CEPPEV – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu, Salvador, 2004.

MARINHO, Rosa Beatriz Graça; VILAÇA, Maria Tereza de Lemos. *Virando a página: manual sobre adolescência, sexualidade e aids*. 2. ed. Salvador: GAPA-BA, 2003.

MARTINS, Paulo Haus. *Institutos, fundações, ONGs, OSCIPs e filantrópicas: ou os nomes e os fatos*. RITS, Brasil, 2002. Seção Legislação. Disponível em: http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_tmes_marco2002.cfm<<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 10 dez. 2004.

MASKAY, Bishwa Keshar. *Non-governmental organizations in development: search for a new vision*. Kathmandu: Centre for Development and Governance, 1998.

MAYRINK VEIGA, Sandra; RECH, Daniel. *Associações: como construir sociedades civis sem fins lucrativos*. Rio de Janeiro: DP&A/FASE, 2001.

MELO, Vanessa Paternostro. *Terceiro setor e interorganizações: uma análise crítica a partir da realidade baiana*. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MENDONÇA, Patrícia. *Decentralisation, State and Civil Society collaboration: the experience of the brazilian AIDS/HIV Programme*. Leiden: Society for Latin America Studies (SLAS), Annual Conference, Apr. 2004.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade

MENEZES, Alexandre et al. *Sustentabilidade das ONG/Aids: um manual prático*. Disponível em: <http://www.giv.org.br/publicacoes/sustentabilidade_das_ong.pdf>. Acesso em: 10 maio 2004.

MEREGE, Luiz Carlos. O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/Aids. In: BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira*. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.

MEREGE, Luiz Carlos; BARBOSA, Maria Nazaré Lins (Orgs.). *Terceiro setor: reflexões sobre o marco legal*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

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

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

- MILANI, Carlos. Instrumentos de política ambiental. *Novos cadernos do NAEA*, v. 1, n. 1, p. 79-109, jun. 1999b.
- MILANI, Carlos. O meio ambiente e a regulação da ordem mundial. *Contexto internacional*, v. 20, n. 2, p. 303-347, jul./dez. 1998.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.
- NASCIMENTO, Harley Henriques do; MARINHO, Márcia Cristina Graça; SANTOS, Tacilla C. S. Siqueira. A construção da sustentabilidade financeira das ONG no Brasil: desafios e premissas. In: BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira*. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.
- NOLETO, Marlova Jovchelovitch. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade.
- OLIVEIRA, Anna Cynthia. *Prós e contras do termo de parceria enquanto instrumento de relações OSC/Estado: mas, de que parceria estamos falando?*. Comunicação apresentada em seminário sobre OSCIP promovido pelo programa municipal de DST e Aids de São Paulo, jan. 2001. Mimeo.
- OLIVEIRA, Paulo de Salles (Org.). *Metodologia das Ciências Humanas*. São Paulo: Hucitec/UNESP, 1998.
- OLIVEIRA, Paulo de Salles. Caminhos da construção de pesquisa em Ciências Humanas. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (Org.). *Metodologia das Ciências Humanas*. São Paulo: Hucitec/UNESP, p. 17-26, 2001.
- POLANY, K. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- RATTNER, Henrique. *Perspectivas da sustentabilidade no atual cenário político, regional e internacional*. 2002.
- RATTNER, Henrique. *Sustentabilidade: uma visão humanista*. 2004. Disponível em: <<http://www.lead.org.br/article/articleview/134/1/97/>>. Acesso em: 20 ago. 2004.
- RATTNER, Henrique. *Sustentabilidade revisitada*. 2001. Disponível em: <<http://www.lead.org.br/article/articleview/186/1/97/>>. Acesso em: 20 ago. 2004.
- SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SADER, Emir. Cuidado com “sociedade civil”!: o grave risco a que estão sujeitas as ONG. *Caros Amigos*, Ano 4, n. 48, mar. 2001.

SANTOS, Ednalva Maria Marinho dos; ALMEIDA, Rosiléia Oliveira de Almeida. Colaboração de Benjamim de Almeida Mendes e Rosa Helena Blanco Machado. *Trabalho de conclusão de curso: planejamento, execução e redação da monografia*. Salvador: Quarteto/UNYAHNA, 2003. Elaborado de acordo com as normas 14724:2002; 6023:2002 e 10520: 2002 da ABNT.

SARAIVA, F. R. dos Santos. *Novíssimo dicionário latino-português*. 10 ed. Rio de Janeiro/Belo Horizonte: Livraria Garnier, 1993.

SIEMPRO – Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales; BANCO MUNDIAL; SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL; UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados: manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. 1999.

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

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

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 32(5), p. 7-23.set./out. 1998.

TENÓRIO, Fernando G. *Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado*. RITS, 1999. Seção Acervo. http://www.rits.org.br/acervo_teste/ac_home_intro.cfm Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 23 fev. 2005.

VALARELLI, Leandro Lamas. *Uma noção ampliada de captação de recursos*. Disponível em http://www.rits.org.br/acervo_teste/ac_home_intro.cfm Rits; 1999. Acesso em: 22 jan. 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A	ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS – SELEÇÃO	158
	1 CATEGORIAS DE ENTREVISTADOS	158
	1.1 BENEFICIÁRIOS	158
	1.1.1 Entrevistados	158
	1.1.2 Objetivo	159
	1.1.3 Critério de escolha da categoria	159
	1.2 VOLUNTÁRIOS	159
	1.2.1 Entrevistados	159
	1.2.2 Objetivo	159
	1.2.3 Critério de escolha da categoria	160
	1.3 FUNCIONÁRIOS	160
	1.3.1 Entrevistados	160
	1.3.2 Objetivo	160
	1.3.3 Critério de escolha da categoria	160
	1.4 COORDENAÇÃO EXECUTIVA	161
	1.4.1 Entrevistados	161
	1.4.2 Objetivo	162
	1.4.3 Critério de escolha da categoria	162
	1.5 PARCEIROS/DOADORES	162
	1.5.1 Entrevistados	162
	1.5.2 Objetivo	163
	1.5.3 Critério de escolha da categoria	163
APÊNDICE B	ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS – ROTEIRO	164
	1 BENEFICIÁRIOS	164
	2 VOLUNTÁRIOS	164
	3 FUNCIONÁRIOS	165
	4 COORDENAÇÃO EXECUTIVA	166
	5 PARCEIROS/DOADORES	168

APÊNDICE A

ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS – SELEÇÃO

1 CATEGORIAS DE ENTREVISTADOS*

1. Beneficiários
2. Voluntários
3. Funcionários
4. Coordenação Executiva
5. Parceiros / Doadores / Financiadores

* Em alguns casos podemos identificar pessoas que pertencem a mais de uma categoria como, por exemplo, beneficiários que também são voluntários, agentes multiplicadores (bolsistas) que também são beneficiários, ou ainda funcionários que também são doadores. Porém, em todas as entrevistas nas quais o/a entrevistado(a) pertença a mais de uma categoria será explicitado de que lugar (em que qualidade) ele(a) estará respondendo.

1.1 BENEFICIÁRIOS

1.1.1 Entrevistados

- × Parente de criança atendida na Brinquedoteca
- × Representante do Grupo de Convivência de Pessoas Soropositivas
- × Representante do Programa “Parceiros da Adesão”
- × Beneficiário de atendimento psicossocial
- × Representante do Grupo de Homens
- × Representante do Grupo de Mulheres

1.1.2 Objetivo

Perceber qual o impacto do Gapa-Ba na vida dos seus beneficiários e a visão que estes têm da Organização.

1.1.3 Critério de escolha da categoria

Os beneficiários do Gapa-Ba fazem parte da razão de ser da Organização (sua missão): é para eles que os serviços são prestados. Eles estão diretamente relacionados à missão organizacional. A percepção da Organização sob o ponto de vista dos seus beneficiários é fundamental para se entender o cumprimento da missão organizacional e a sua sustentabilidade. Para podermos ter uma visão mais ampla da percepção da Organização por seus beneficiários, definimos por entrevistar membros de diferentes programas.

1.2 VOLUNTÁRIOS

1.2.1 Entrevistados

- × Voluntária da Biblioteca (desde 2002)
- × Voluntário da Área administrativa (desde 1996)
- × Voluntária da área de marketing e mobilização de recursos (desde 2001)

1.2.2 Objetivo

Perceber qual o impacto do Gapa-Ba na vida dos seus voluntários e a visão que estes têm da Organização.

1.2.3 Critério de escolha da categoria

Os voluntários são uma categoria de extrema importância na vida de uma OSC, considerando a legitimidade trazida por estes, que atuam na Organização sem qualquer contrapartida financeira.

1.3 FUNCIONÁRIOS

1.3.1 Entrevistados

- × Coordenador(a) de projeto (desde 1994)
- × Técnico(a) (desde 1999)
- × Agente Educador – Multiplicador de Informações para Pares (desde 2000)
- × Estagiário(a) (desde 1998)

1.3.2 Objetivo

Entender como o Gapa-Ba é percebido pelo seu funcionário (entender a relação Organização x funcionário), qual a visão que o funcionário tem a respeito da questão da sustentabilidade e como percebe esta (a sustentabilidade) em relação à Organização.

1.3.3 Critério de escolha da categoria

Os funcionários (cabe ressaltar que o Gapa-ba trabalha em regime de CLT com os seus funcionários), respondem pelo capital intelectual da Organização, assim como pela execução

dos seus projetos, sendo, portanto, fundamentais no processo de pensar a sustentabilidade da Organização.

1.4 COORDENAÇÃO EXECUTIVA

1.4.1 Entrevistados

× Harley Henriques do Nascimento

Administrador de empresas. Fundador do Gapa-Ba. Coordenador geral da Organização. Responsável direto pela área de Gestão de Parcerias Estratégicas.

× Rosa Beatriz Graça Marinho Gonçalves

Socióloga com especialização em direitos humanos (em curso). Membro da coordenação executiva da Organização, onde responde pela coordenação de planejamento. Responsável direta pela área de educação, principalmente pelos projetos relacionados a gênero e populações excluídas.

× Márcia Cristina Graça Marinho

Psicóloga. Mestranda em saúde pública no ISC. Membro da coordenação executiva da Organização, onde responde pela coordenação administrativo-financeira. Responsável direta pela área de educação, principalmente pelos projetos relacionados ao trabalho com adolescentes.

Gladys Maria Almeida Santos

Psicóloga com especialização em direitos humanos (em curso). Membro da coordenação executiva da Organização, onde responde pela coordenação de relações públicas. Responsável direta pela área de Promoção de Direitos Humanos.

1.4.2 Objetivo

Perceber o entendimento e a importância da temática da sustentabilidade pela coordenação do Gapa-Ba, e o que a organização vem discutindo e desenvolvendo neste âmbito.

1.4.3 Critério de escolha da categoria

A relevância de incluir os membros da coordenação executiva do Gapa-Ba nas entrevistas, se justifica por estes serem a instância decisória da Organização .

1.5 PARCEIROS/DOADORES

1.5.1 Entrevistados

- × Representante de empresa de mídia que veicula campanhas do Gapa, gratuitamente
- × Doador pessoa física
- × Representante de agência de cooperação internacional que financia projeto do Gapa-Ba

1.5.2 Objetivo

Entender o porquê da escolha do Gapa-Ba pelos seus parceiros e doadores (o que diferencia o Gapa-Ba de outras organizações) e perceber qual a visão que estes parceiros e doadores têm da Organização.

1.5.3 Critério de escolha da categoria

Os parceiros de uma OSC (incluímos nesta categoria financiadores de projetos, doadores e colaboradores pontuais – que não doam ou financiam sistematicamente, mas atuam pontualmente colaborando com a Organização) são fundamentais para a sobrevivência do seu projeto social. Entendemos que estes são fundamentalmente importantes, não somente por contribuírem para a sobrevivência da Organização e dos seus projetos sociais, mas por que esta contribuição pode ser considerada um reflexo da relevância do trabalho organizacional e da legitimidade da Organização perante a sociedade.

APÊNDICE B

ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS – ROTEIRO

1 BENEFICIÁRIOS

1. *Eu gostaria que você começasse falando um pouco sobre você.*
2. *Há quanto tempo você participa de ações desenvolvidas pelo Gapa-Ba?*
3. *Como você chegou ao Gapa-Ba? o Gapa-Ba chegou até você?*
4. *Alguma coisa na sua vida mudou depois que você conheceu o Gapa-Ba? O que? Quais foram essas mudanças?*
5. *Como você vê/percebe o Gapa-Ba?*
6. *Qual a importância do Gapa-Ba na sua vida?*
7. *Se você pudesse, em breves palavras, descrever o papel do Gapa na sua vida, o que você diria?*

2 VOLUNTÁRIOS

1. *Há quanto tempo você participa de ações desenvolvidas pelo Gapa-Ba?*
2. *Como você chegou ao Gapa-Ba? o Gapa-Ba chegou até você?*
3. *Você já atuou/atua como voluntário em outras organizações da sociedade civil?*
4. *Como você qualificaria a sua relação com o Gapa-Ba considerando às relações estabelecidas com outras organizações?*
5. *Alguma coisa na sua vida mudou depois que você conheceu o Gapa-Ba? O que? Quais foram essas mudanças?*
6. *Como você vê/percebe o Gapa-Ba?*

7. *Qual a importância do Gapa-Ba na sua vida?*
8. *Qual a importância de ser voluntário?*
9. *Como é fazer a opção por um trabalho voluntário, decidir “eu quero fazer algo para contribuir”?*
10. *Como você percebe o significado da sua participação, para a Organização? Como você vê a importância para a Organização de ter pessoas que vem aqui fazem trabalhos, sem receber dinheiro...*
11. *O Gapa-Ba é útil para a sociedade? Por quê?*
12. *Quando falamos de uma organização como o Gapa-Ba, com 16 anos de existência, trabalhando com uma causa como a aids, o que você acredita que garantiu a sobrevivência da Organização através do tempo?*
13. *O que você entende por sustentabilidade?*
14. *Como você percebe a questão da sustentabilidade no Gapa-Ba?*
15. *O que deve ser sustentável, a Organização ou o seu projeto social?*

3 FUNCIONÁRIOS

1. *Qual a sua formação?*
2. *Qual a sua função no Gapa-Ba?*
3. *Há quanto tempo você trabalha no Gapa-Ba?*
4. *Como você veio parar no Gapa-Ba?*
5. *Alguma coisa na sua vida mudou depois que você conheceu o Gapa-Ba? O que? Quais foram essas mudanças?*
6. *E para além da questão profissional, alguma coisa muda?*
7. *Como você vê/percebe o Gapa-Ba?*

8. *Qual a importância do Gapa-Ba na sua vida?*
9. *Como é para você trabalhar em uma organização da sociedade civil? Há diferenças em relação a trabalhar em organizações empresariais ou governamentais?*
10. *Você acha que trabalhar em uma OSC é acaso ou opção?*
11. *Além do Gapa-Ba, você já atuou ou atua em outra organização da sociedade civil? Qual?*
12. *Como você qualificaria a sua relação com o Gapa-Ba considerando a sua relação com outras organizações da sociedade civil onde já atuou (ou atua)?*
13. *Quando falamos de uma organização como o Gapa-Ba, com 16 anos de existência, trabalhando com uma causa como a aids, o que você acredita que garantiu a sobrevivência da Organização através do tempo?*
14. *O que você entende por sustentabilidade?*
15. *Como você trataria da questão da sustentabilidade no âmbito da Organização Gapa-Ba?*
16. *Que dimensões estariam relacionadas à sustentabilidade do Gapa-Ba?*
17. *Quais seriam os pontos de fragilidade e de força do Gapa-Ba, quando tratamos da sua sustentabilidade?*
18. *O que poderia ser apontado como indicadores da sustentabilidade do Gapa-Ba?*
19. *O que deve ser sustentável, a Organização ou o seu projeto social?*
20. *Tem algo mais que você ache relevante estar sendo dito.*

4 COORDENAÇÃO EXECUTIVA

1. *Há quanto tempo você atua no Gapa-Ba? Como você iniciou sua trajetória no Gapa-Ba?*

As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira:

o caso do Gapa-Bahia

Apêndice B – p. 164-169

2. *Alguma coisa na sua vida mudou depois que você conheceu (iniciou o trabalho com) o Gapa-Ba? O que? Quais foram essas mudanças?*
3. *O que garantiu, ao longo destes 16 anos de atuação, a sobrevivência do Gapa-Ba enquanto organização, a sobrevivência do seu projeto social e a execução (cumprimento) de sua missão?*
4. *Como você definiria a sustentabilidade no âmbito da Organização Gapa-Ba?*
5. *Que dimensões estariam relacionadas à sustentabilidade no Gapa-Ba?*
6. *No programa institucional do Gapa (triênio 2003-2005) vocês falam que “a perspectiva acionada pelo Gapa-Ba é a de tomar os Direitos Humanos como um instrumento de construção de responsabilidade, e principalmente, sustentabilidade social...”, e falam, ainda, em “ampliação do conceito de sustentabilidade para a sua dimensão social...”. Qual o significado, para o Gapa, desta sustentabilidade social?*
7. *Quais seriam os pontos de fragilidade e de força do Gapa-Ba, quando tratamos da sua sustentabilidade?*
8. *O que poderia ser apontado como indicadores da sustentabilidade do Gapa-Ba?*
9. *O que deve ser sustentável, a Organização ou o seu projeto social? Por quê?*
10. *Qual a importância que o Gapa-Ba dá à temática da sustentabilidade e o que vem fazendo neste âmbito?*
11. *Qual a função do GT de sustentabilidade (ainda não criado) indicado no planejamento estratégico 2002/2005?*
12. *Uma questão muito apontada quando falamos do Gapa é a capacidade de sua equipe técnica. Que olhar a coordenação do Gapa tem sobre esta equipe? Que ações são realizadas no intuito de capacitá-la? Que ações são realizadas no intuito de engajá-la?*

13. *Como você percebe o olhar desta equipe em relação à Organização?*
14. *Qual a importância de optar por uma equipe multidisciplinar?*
15. *Como são tomadas as decisões no Gapa? Que instâncias participam destas decisões?*
16. *Como você definiria o sistema de gestão do Gapa?*
17. *Fale um pouco sobre a política institucional relativa a produção, sistematização e difusão de saberes. E qual a importância desta para a sustentabilidade institucional?*
18. *O Gapa é reconhecido pela sua atuação política; fale um pouco sobre isto e a sua relação com a sustentabilidade institucional.*
19. *Que participação o Gapa tem, hoje, em fóruns, conselhos, etc. Que relação estas participações têm com a sustentabilidade institucional.*
20. *Houve uma decisão que impactou na atuação de voluntários na instituição. Que relação isto pode ter com a legitimidade e a sustentabilidade institucional?*
21. *Como é a relação do Gapa com seu público beneficiário? Em que medida eles participam ou influem na política e na dinâmica organizacional?*
22. *Como é a relação do Gapa com seus parceiros e financiadores? Em que medida eles participam ou influem na política e na dinâmica organizacional?*
23. *Como você avalia a sustentabilidade do Gapa?*

5 PARCEIROS/DOADORES

1. *Faça uma breve apresentação. Nome, profissão, área de atuação, instituição/empresa onde atua, função, etc.*

2. *Há quanto tempo existe a parceria com o Gapa-Ba? / Há quanto tempo você doa para o Gapa-Ba? / Há quanto tempo você (ou a organização que você representa) financia projetos do Gapa-Ba?*
3. *Esta parceria se dá em que instâncias?*
4. *Como você chegou ao Gapa-Ba, ou o Gapa-Ba chegou até você?*
5. *Porque ser parceiro do Gapa-Ba? / Porque doar para o Gapa-Ba? Por que o Gapa-Ba?*
6. *Você (ou a organização que você representa) doa ou financia projetos de que organizações na Bahia?*
7. *Como você qualificaria a sua parceria com o Gapa-Ba em relação ao conjunto de parcerias que você tem?*
8. *Qual a sua visão do Gapa-Ba?*
9. *O Gapa-Ba é útil para a sociedade? Por quê?*
10. *O que você entende por sustentabilidade?*
11. *Como você definiria a sustentabilidade no âmbito da organização Gapa-Ba?*
12. *Que dimensões no Gapa-Ba estariam associadas (garantem) a sua sustentabilidade?*
13. *Quais seriam os pontos de fragilidade e de força do Gapa-Ba, quando tratamos da sua sustentabilidade?*
14. *O que poderia ser apontado como indicadores da sustentabilidade do Gapa-Ba?*
15. *O que deve ser sustentável, a organização ou o seu projeto social? Por quê?*
16. *Algo mais sobre o Gapa que você gostaria de colocar?*

ANEXOS

ANEXO A	PRINCÍPIOS E VALORES DO GAPA-BA	171
ANEXO B	PUBLICAÇÕES DO GAPA-BA	172
	1 LIVROS E MANUAIS	172
	2 ARTIGOS	173
	3 BOLETINS	173
	4 FOLDERS	175
ANEXO C	FOTOGRAFIAS	179
	Legendas e Fontes das Fotografias	179
ANEXO C1	Gapa-Ba: Sede e Coordenação	182
ANEXO C2	Público Beneficiário	183
ANEXO C3	Brinquedoteca	184
ANEXO C4	Manifestações de caráter político/Interferências urbanas	185
ANEXO C5	Campanhas...	186
ANEXO C6	... e mais campanhas	187
ANEXO C7	Personalidades vestem a camisa da luta contra a aids	188
ANEXO C8	Prêmios	189
ANEXO C8	Loja Gapa	190

ANEXO A

PRINCÍPIOS E VALORES DO GAPA-BA

Solidariedade

Respeito aos Direitos Humanos

Respeito à Liberdade de Expressão Sexual

Respeitos às relações interpessoais e ao ambiente de trabalho

**Confidencialidade quanto às pessoas portadoras do HIV/Aids que
freqüentam a instituição**

**Luta contra o racismo, contra a homofobia e contra a discriminação nas
relações entre homens e mulheres**

**Não aceitação do uso do termo “Aidético” como referência ao portador do
vírus HIV**

Formação de parcerias com a comunidade na colaboração com recursos

Utilização dos recursos materiais disponíveis de forma racional

**Cooperação interna entre as áreas e entre as pessoas que exercem as ações do
Gapa**

ANEXO B**PUBLICAÇÕES DO GAPA-BA**

Além das publicações abaixo relacionadas, o Gapa-Ba também produz cartazes, cartões, cartões postais e folhetos sobre a temática da aids e temas correlatos.

1 LIVROS E MANUAIS

BENFICA, Mônica. *Camisinha... a poderosa*. Salvador: IAF/Gapa-Ba, s/d. 25p.

CÂMARA, Cristina (Org.). *Aids e desenvolvimento*. Salvador: Gapa-Ba, 2004. 127p.

CÔRTEZ, Sara da Nova Quadros. *Olhar com outros olhos é um dever ético: noções de direitos humanos em HIV/aids para profissionais de saúde*. Salvador: Gapa-Ba/NDHSM-HIV/AIDS, 1998. 22p.

DIAS, Patrícia Chame. *Manual de capacitação de agentes multiplicadores de informação em aids: prevenção da aids nas escolas de Salvador*. Salvador: Gapa-Ba, 1998. 103p.

DINIZ, Andréa. *Manual para educadores comunitários em aids*. Salvador: Gapa-Ba, s/d. 44p.

GONÇALVES, Rosa Beatriz Graça Marinho. *Manual para pais e educadores: prevenção da aids nas escolas*. Salvador: Gapa-Ba/Novib, 1993. 64p.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids: pare, informe-se, viva*. Salvador: Save the Children, s/d. 20p.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Manual de gerenciamento de voluntários em ONGs/Aids*. Salvador: MS/Gapa-Ba, 1994. 89p.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *ONGs rumo ao milênio: caminhos para o fortalecimento institucional*. Salvador: Gapa-Ba, 1998.

MARINHO, Márcia Cristina Graça. *Positivamente a vida sempre vale a pena*. Salvador: Gapa-Ba/PN-DST/AIDS/MS, s/d. 20p.

MARINHO, Márcia Cristina Graça; GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA (Org.). *Desafios da escola contemporânea: aids, gênero e relações raciais*. Salvador: Gapa-Ba, 2005.

MARINHO, Rosa Beatriz Graça. *Virando a página*: manual sobre adolescência, sexualidade e aids. Salvador: Gapa-Ba, [antes de 2003]. 43p.

MARINHO, Rosa Beatriz Graça; VILAÇA, Maria Teresa de Lemos. *Virando a página*: manual sobre adolescência, sexualidade e aids. 2. ed. rev. aum. Salvador: Gapa-Ba, 2003. 66p.

NASCIMENTO, Harley Henriques; MARINHO, Márcia Cristina Graça. *ONGs rumo ao novo milênio*: caminhos para o fortalecimento institucional. Salvador: Gapa-Ba, 1998. 44p.

PEREIRA JUNIOR, Amir. *Aids e adolescentes em escolas públicas e populares*: guia prático de ação e solidariedade. Salvador: Gapa-Ba/Save the Children, s/d. 43p.

SANTANA, Patrícia. *Depois da primeira noite*. Salvador: Gapa-Ba, 2001. 10p.

SANTOS, Gladys Maria de Almeida; GONÇALVES, Rosa Beatriz Graça Marinho. *Manual de formação comunitária em HIV/aids*: uma proposta de ação educativa para mulheres. Salvador: Gapa-Ba, 1997. 37p.

SANTOS, Gladys Maria de Almeida; GONÇALVES, Rosa Beatriz Graça Marinho; MARINHO, Maria Cristina Graça. *Sexo, prazer e positividade*. Salvador: Gapa-Ba/CN-DST/AIDS/MS, 1997. 9p.

TAVARES, Isabel Cristina; PINHO, Osmundo Araújo; MARINHO, Rosa Beatriz Graça. *Cartilha senhoras no poder*: feminilização da epidemia de aids: uma resposta comunitária. Salvador: Gapa-Ba/Pathfinder/CN-DST/AIDS, 1998. 71p.

VILAÇA, Maria Tereza de Lemos; GONÇALVES, Rosa Beatriz Graça Marinho. *Aids e os trabalhadores*: essa luta é de todos. Salvador: Gapa/PN-DST/AIDS/MS, s/d. 22p.

2 ARTIGOS

NASCIMENTO, Harley Henriques do; MARINHO, Márcia Cristina Graça; SANTOS, Tacilla C. S. Siqueira. A construção da sustentabilidade financeira das ONG no Brasil: desafios e premissas. In: BRASIL. Ministério da Saúde. *Aids e sustentabilidade*: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids, 2001.

3 BOLETINS

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 1*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 2.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 3.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 4.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 5.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 6.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 7.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 8.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 9.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 10.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 11.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 12.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 13.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 14.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 15.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 16.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 17.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 18*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AID+S DA BAHIA. *Babado Legal n. 19*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 20*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 21*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 22*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 23*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 24*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Babado Legal n. 25*. Salvador, s/d.

4 FOLDERS

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *1º de dezembro. Dia mundial de luta contra a aids: crianças num mundo com aids*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *1º de dezembro. Dia mundial de combate à aids: acorda Bahia*. Salvador, 1989.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *II Módulo do curso A clínica pediátrica em HIV/aids: aspectos psicossociais*. Salvador, 1998.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *A vida é só sua, a seringa também tem que ser*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Adesão: em cada remédio um aliado*. Salvador: Cartograf, 2004.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Adolescência, direitos humanos e HIV/aids*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Adolescência DST e aids*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Adolescência, sexualidade e vulnerabilidade*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids*. Salvador, 2000.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids: área de assistência*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids: um desafio para todos nós*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids: responsabilidade de todos nós*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids e cidadania*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids e os trabalhadores*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Aids e sindicatos*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Amigo cinco estrelas*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Apareça, a nova sede também é sua!* Salvador, [1989].

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Brasil terra dos prazeres*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Cerca de dois homossexuais assassinados, por mês, na Bahia*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Comprovado. A aids não resiste à solidariedade*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Curso de capacitação e gerenciamento de voluntários*. Salvador, 1997.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Cursos sobre saúde mental e aids: breves ensaios*. Salvador, 1998.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Disque-Aids-Gapa: tudo o que você queria saber sobre aids, mas tinha vergonha de perguntar*. Salvador, 1999.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Doenças sexualmente transmissíveis (DSTs) ou doenças de rua: o que fazer?* Salvador, 2000.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *É positivo!* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Enfrentar o desemprego não é fácil, mas existe coisa pior: enfrentar o preconceito.* Salvador: Fundação MacArthur, 2002.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Eu, você e ela: o melhor trio do carnaval.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Ficar seguro: negociação de sexo seguro entre adolescentes:* Salvador, 1997.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Garanta o seu prazer seguro: agora só não se previne quem não quer.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Hoje mais de 33 milhões de pessoas vivem com aids.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Informe-se, previna-se contra a aids.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Informe-se, previna-se e evite aids.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Lampadinha: Programa de prevenção à aids nos presídios.* Salvador, 1999.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Não se esconda do prazer, se esconda da aids.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *O que é Gapa?* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Orgulho Gay: o que a Bahia tem a ver com isso?* Salvador, 2002.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Para quem acha que sabe tudo sobre sexo o Gapa criou o CECSOS.* Salvador, s/d

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Plataforma solidariedade: prevenção à aids através da arte-educação.* Salvador, 2003.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Política e estratégia de marketing institucional.* Salvador, 1996.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Pra quem tem cabeça dura.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Precisa-se.* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Previna-se da aids neste carnaval*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Protect yourself against aids: use condom*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Seminário de mobilização de recursos e lançamento do prêmio Ashoka*. Salvador, 1999.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Sexualidade e gênero*. Salvador, 2000.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Teste do amor*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Todas as formas de amar valem a pena*. Salvador, 1989.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Todo dia é dia de viver*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Tudo só não vale aids: faça sexo seguro, use camisinha*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Venha viver amigo*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Vista esta causa: Brechó das celebridades*. Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Vista essa camisa!* Salvador, s/d.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Viva a vida, viva Cássia, guerreira do nosso tempo*. Salvador: GRASB, 2002.

GRUPO DE APOIO À PREVENÇÃO À AIDS DA BAHIA. *Voltado para todos, contando com todos*. Salvador, s/d.

ANEXO C

FOTOGRAFIAS

FOTO	LEGENDA	FONTE
ANEXO C1 Gapa-Ba		
1	Sede do Gapa-Ba	Acervo da Autora
2	Harley Henriques – Coordenador Geral do Gapa-Ba	Acervo da Autora
3	Logomarca Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
4	Márcia, Rosa, Harley e Gladys – Membros da Coordenação Executiva do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
ANEXO C2 Público Beneficiário		
5	Mulher aprendendo a colocar preservativo masculino	Acervo do Gapa-Ba
6	Reunião do grupo de mulheres 1	Acervo do Gapa-Ba
7	Reunião do grupo de mulheres 2	Acervo do Gapa-Ba
8	Membro do grupo de mulheres e bebê	Acervo do Gapa-Ba
9	Grupo de mulheres trabalhando com material do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
10	Membro do grupo de mulheres lendo material do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
ANEXO C3 Brinquedoteca		
11	Crianças em atividade na Brinquedoteca do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
12	Grupo de Artistas Solidários (GAS) em atividade com as crianças atendidas pela Brinquedoteca do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
13	Cartaz da Brinquedoteca do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
14	Brinquedos da Brinquedoteca do Gapa-Ba 1	Acervo do Gapa-Ba
15	Brinquedos da Brinquedoteca do Gapa-Ba 2	Acervo do Gapa-Ba
ANEXO C4 Manifestações de Caráter Político e Interferências Urbanas		
16	Manifestação realizada pelo Gapa-Ba no Dia Mundial da Luta Contra a Aids no Farol da Barra (Homenagem a vítimas da aids)	Acervo do Gapa-Ba
17	Manifestação realizada pelo Gapa-Ba no Dia Mundial da Luta Contra a Aids junto com o Fórum Baiano de ONGs/Aids no Terreiro de Jesus	Acervo do Gapa-Ba
18	Manifestação realizada pelo Gapa-Ba em protesto contra o Programa Estadual de Aids na Bahia	Acervo do Gapa-Ba
19	Manifestação realizada pelo Gapa-Ba em protesto contra Planos de Saúde	Acervo do Gapa-Ba
20	Interferência Urbana realizada pelo Gapa-Ba no Cristo (Homenagem a vítimas da aids)	Acervo do Gapa-Ba
21	Interferência Urbana realizada pelo Gapa-Ba na Praça Castro Alves (Carnaval)	Acervo do Gapa-Ba

FOTO	LEGENDA	FONTE
ANEXO C5 Campanhas...		
22	Cartaz da campanha “Faça amor com tesão e camisinha”	Acervo da Autora
23	Cartazes diversos do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
24	Material da campanha “Respeito é bom e eu gosto”	Acervo do Gapa-Ba
25	Cartaz da campanha “Tolerância sexual. Respeito pelas diferenças”	Acervo da Autora
26	Cartazes da campanha: “Perguntas que não querem ver você calar”	Acervo da Autora
27	Cartaz da campanha: “O que impede o portador de trabalhar não é a aids. É o preconceito”	Acervo da Autora
ANEXO C6 ...e mais campanhas		
28	Cartaz da Campanha “Palavra”	Acervo da Autora
29	Outdoor de campanha publicitária do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
30	Outdoor campanha publicitária do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
31	Cartaz da campanha “Você escolhe os parceiros. A aids não”.	Acervo da Autora
32	Cartazes da campanha “Chega de Sexo Frágil”.	Acervo da Autora
ANEXO C7 Personalidades vestem a camisa da luta contra a aids		
33	Maria Bethânia vestindo camisa do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
34	Logomarca da Campanha “Dou Valor a Vida. Sou Parceiro do Gapa”	Acervo do Gapa-Ba
35	D. Canô com a camisa do Gapa-Ba	Acervo do Gapa-Ba
36	Carlinhos Brown vestindo a camisa da campanha “Dou Valor a Vida. Sou Parceiro do Gapa”	Acervo do Gapa-Ba
37	Margareth Menezes vestindo a camisa da campanha “Dou Valor a Vida. Sou Parceiro do Gapa”	Acervo do Gapa-Ba
38	Márcio Melo vestindo a camisa da campanha “Dou Valor a Vida. Sou Parceiro do Gapa”	Acervo do Gapa-Ba
39	Rebeca Matta vestindo a camisa da campanha “Dou Valor a Vida. Sou Parceiro do Gapa”	Acervo do Gapa-Ba
ANEXO C8 Prêmios		
40	Premiações recebidas pelo Gapa-Ba: Top Web ADVB-Bahia, na categoria Saúde, conferido pelo júri popular, e Top Web ADVB-Bahia, na categoria Saúde, conferido pelo júri oficial	Acervo da Autora
41	Prêmios diversos recebidos pelo Gapa-Ba 1	Acervo da Autora
42	Prêmios diversos recebidos pelo Gapa-Ba 2	Acervo da Autora
43	Prêmio Destaque no Marketing conferido ao Gapa-Ba pela ABMN	Acervo da Autora
44	Prêmios diversos recebidos pelo Gapa-Ba 3	Acervo da Autora

FOTO	LEGENDA	FONTE
ANEXO C9 Loja do Gapa-Ba		
45	Vitrine da fachada da primeira loja do Gapa-Ba “Safe Shop by Gapa”, localizada no Shopping Center Lapa	Acervo da Autora
46	Folheto da loja do Gapa-Ba “Safe Shop by Gapa”	Acervo da Autora
47	Roupa feita com símbolo da luta contra a aids produzida para a loja do Gapa-Ba, por estilistas baianos	Acervo da Autora
48	Roupa feita com preservativos masculinos, produzida para a loja do Gapa-Ba, por estilistas baianos	Acervo da Autora



Harley Henriques do Nascimento,

3

GAPA Bahia



Márcia Cristina

Rosa Beatriz

Harley

Gladys Maria



Público Beneficiário





Brinquedoteca





16



17



20

Manifestações de caráter político



18



19

Interferências urbanas



21



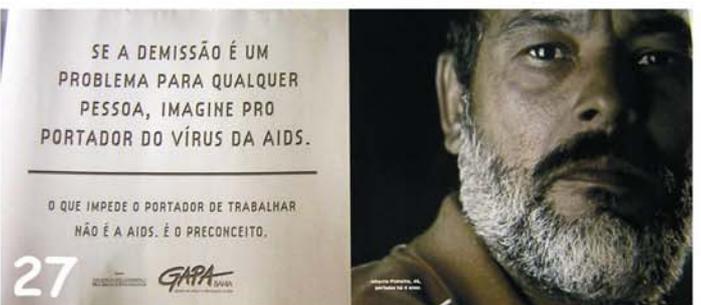
Tô fora dessa história de transar sem camisinha.

24

Você respeita isto?



Campanhas...



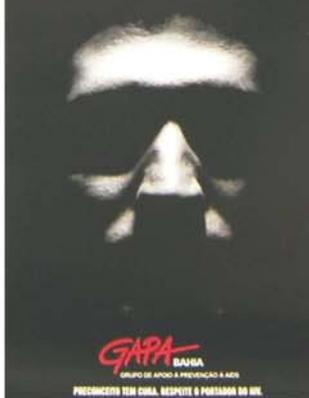
ESSAS PERGUNTAS NÃO QUEREM VER VOCÊ CALAR.

O QUE IMPEDIRIA O PORTADOR DE TRABALHAR NÃO É A AIDS. É O PRECONCEITO.

28 **ADÉTIPO** Antes de pronunciar essa palavra, lembre que uma palavra pode esconder muitos sentidos.

- Uma palavra carrega **ódio**.
- Uma palavra carrega **repulsa**.
- Uma palavra carrega **desprezo**.
- Uma palavra **exalt**.
- Uma palavra **isola**.
- Uma palavra **machuca**.
- Uma palavra **humilha**.
- Uma palavra, às vezes, **mata**.

Uma palavra não é só
uma palavra.



GAPA BAHIA
GRUPO DE APOIO E PREVENÇÃO À AIDS
PRECONCEITO TEM CORA, RESPEITO É PASSADADO DO UOL.



...e mais campanhas

31

VOCÊ ESCOLHE PARCEIROS.



A AIDS NÃO.



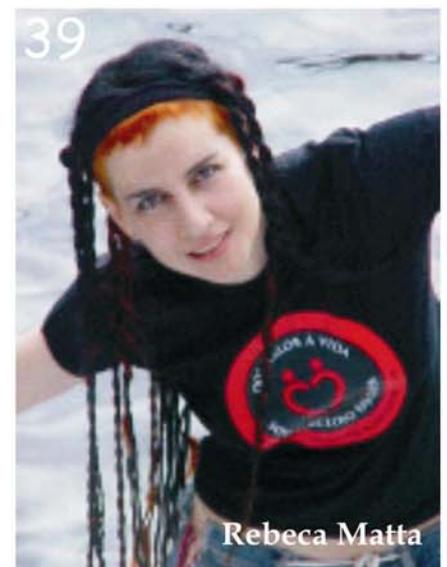
USE CAMISINHA.

GAPA BAHIA

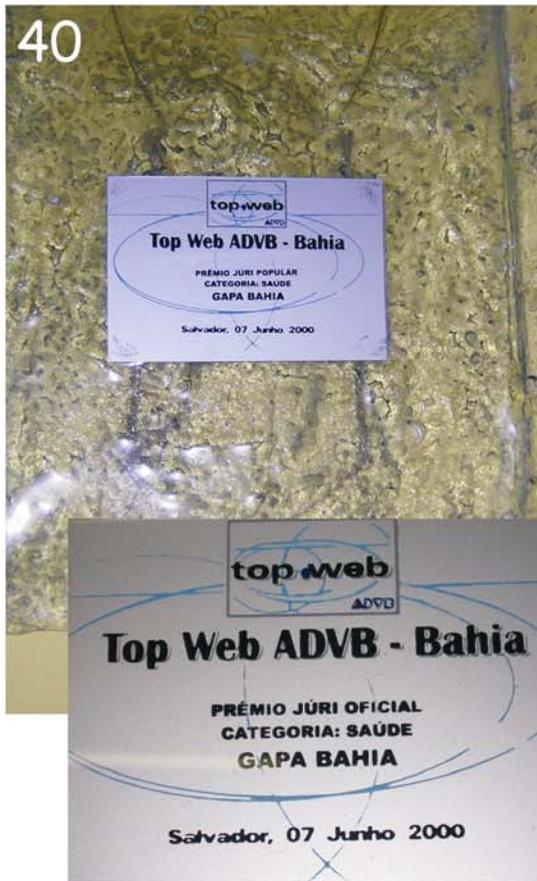
32



Chega de sexo frágil
Mulher que se ama exige camisinha.



**Personalidades...
... vestem a camisa
da luta contra a aids**



Prêmios





Loja Gapa-Ba

