

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - PROBLEMÁTICA

O termo Terceiro Setor, uma das formas de classificar as organizações que não fazem parte do espectro do Estado ou do mercado, é na verdade a adoção de uma “tradição anglo-saxônica, particularmente impregnada de filantropia” (FRANÇA FILHO, 2001) que se tornou um gigantesco aglomerado de organizações, com as mais diversas finalidades, origens, filosofias e lógicas. Conceitualmente, a expressão Terceiro Setor remete a uma realidade diversa da encontrada na América Latina, por exemplo, onde as iniciativas da sociedade civil estão fortemente vinculadas ao surgimento e desenvolvimento dos movimentos sociais. Por conta disto tal terminologia não é precisa o bastante para traduzir a heterogeneidade do universo das organizações sem fins lucrativos, por tratar, *stricto sensu*, de uma parcela de organizações que preenchem as lacunas do Estado e do mercado, segundo uma ótica econômica liberal que termina por ignorar os fenômenos associativistas e de economia solidária (FRANÇA FILHO, 2001) ou mesmo a combinação de “recursos e racionalidades sociais” (EVERS, apud FRANÇA FILHO, 2001).

Ainda não existe um termo que expresse toda a gama de organizações que atuam fora da estrutura do Estado e do mercado. Quer se fale em Organizações da Sociedade Civil ou em Organizações Não Governamentais, as terminologias não conseguem expressar com precisão as lógicas que permeiam os subgrupos de organizações. Não é consenso, por

exemplo, que os partidos políticos façam parte da sociedade civil, por estes almejarem o poder do Estado. A adoção das expressões Terceiro Setor e de ONG, como sendo sua fração, neste trabalho, ocorre porque a popularização ocorrida com tais termos facilitará a compreensão do objeto desta dissertação. Isto deve ser traduzido como a “redução” de todas as organizações não lucrativas a uma base comum, na inexistência de uma classificação destas organizações que seja amplamente aceita e tem por finalidade apenas a facilitação da compreensão deste texto.

As mudanças estruturais ocorridas no Brasil, pós 1990, decorrentes da reforma do Estado, têm levado o mundo das organizações, sejam elas mercantis ou não, a reconfigurar sua existência. É sempre bom lembrar que tais mudanças se devem a forças exógenas, como por exemplo, a redefinição do papel do Estado, as privatizações, as crises econômicas e a revisão das políticas sociais federais. Além disto, tais transformações trazem implicações severas para as mais diversas relações presentes no mundo organizacional, sejam elas interpessoais, indivíduo/organização ou interorganizacionais, pois muda-se a forma de pensar a realidade.

As mudanças atingiram em cheio o mundo das organizações do Terceiro Setor, que se viram de repente “entre a cruz e a espada”: ou assumiam uma postura que é vista como muito próxima (e até mesmo similar) às empresas mercantis já que a obtenção de recursos passou a ser condicionada à assimilação de elementos próprios do mundo das organizações empresariais (gestão, indicadores, metas, planejamento estratégico, etc.), tidos como os mais adequados para propiciar e avaliar a melhor utilização destes recursos ou veriam estancadas as fontes de recursos para a continuidade de suas atividades (CARVALHO, 2000). Como o termo autosustentabilidade era um “ser estranho”, faltavam alternativas. Acostumadas que estavam a receber recursos, nacionais e internacionais, a “fundo perdido” e sem precisar fornecer maiores detalhes sobre a utilização de tais recursos e os resultados obtidos, o

Terceiro Setor se viu afogado em relatórios, projeções, aferições e, o que é mais sério, ingerências dos agentes financiadores, que passaram a determinar prioridades, implantaram controles estatísticos e passaram a exigir uma maior burocratização nas relações, em todos os sentidos. De acordo com Carvalho (2000),

A necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes para poderem competir na captação de recursos dos financiadores privados e das administrações públicas, está obrigando as organizações não governamentais a iniciar o caminho da profissionalização...

Uma das fontes de recursos das organizações do Terceiro Setor são as parcerias com outras entidades, não raro no campo da cooperação internacional, com as quais celebram contratos. Os contratos entre as partes costumam ser por prazo determinado ou projeto, sendo que na primeira modalidade é comum uma cláusula de renovação. Diferente de como ocorria há alguns anos, os contratos prevêem prestação periódica de contas através de relatórios, qualitativos ou quantitativos, que são expressos através de indicadores, próprios, ou que venham a ser solicitados pelo financiador. Estes contratos podem ainda impor condições para a existência ou renovação do mesmo, tais como atender determinado público ou causa, adotar determinado modelo burocrático, não assumir certos comportamentos, etc.

As respostas às demandas dos financiadores, por parte das organizações do Terceiro Setor, são variadas, podendo ocorrer uma maior ou menor aceitação das exigências. Isto corrobora o que parece ser o único consenso no campo do Terceiro Setor: se existe alguma certeza acerca do universo chamado Terceiro Setor é a respeito de sua heterogeneidade. Pode-se encontrar fundações empresariais, instituições religiosas, organizações comunitárias, entidades educacionais, movimentos ambientalistas e mais uma infinidade de grupos sociais distintos, com os mais diversos perfis.

A motivação para esta pesquisa surgiu ao pensar sobre as organizações do Terceiro Setor que, por conta de seu perfil histórico, optam por não desenvolver uma lógica instrumental contemporaneamente exigida e que mesmo a questão da autosustentabilidade

nestas organizações tende a não se resumir a um simples equilíbrio entre receita e despesa. Elas assumem uma posição de questionamento e por conta disto aparentam ser mais ideologicamente motivadas. São aquelas que tratam mais de formação e de transformação do meio onde se encontra o objeto de suas atenções e que têm na sua natureza a contestação do estado de coisas. Estas organizações podem atuar em campos diversos, com predominância naqueles onde não se faça necessário um atendimento assistencialista imediato, a exemplo das que agem em defesa do meio ambiente e dos direitos diversos, espectro de onde foram retiradas as organizações deste trabalho.

Diante do quadro apresentado, interessa saber como se dá a dinâmica institucional, ou seja, quais as respostas que estas organizações dão ao ambiente, de forma pró-ativa ou reativa, diante de uma mudança de cenário. Qual o grau de adequação exigido às organizações desta natureza, no que tange suas necessidades de possuir fontes duradouras de financiamento? Isto nos leva a analisar esta questão sob o prisma do grau de dependência existente nesta relação financiador/financiado, sempre tendo em mente que estas organizações, além de atuar corrigindo falhas do Estado e do Mercado, historicamente atuam como porta-vozes das reivindicações populares, sendo, às vezes, entes emancipatórios e contestatórios da ordem vigente. Ao colocarmos em evidência organizações atuantes nas áreas de **defesa de direitos, ambiental e organização e participação popular**, cabe perguntar:

Como se processa a dinâmica institucional das organizações do Terceiro Setor que trabalham no plano das reivindicações, levando-se em consideração as especificidades de suas formas de sustentabilidade e exigências contratuais estabelecidas pelos financiadores?

Para responder a questão acima, serão utilizados os seguintes pressupostos:

- 1- As organizações do Terceiro Setor que atuam no plano das reivindicações, experimentam um processo de crescente dependência de seus financiadores, acarretando na tendência à perda de autonomia institucional;
- 2 - As organizações do Terceiro Setor que trabalham no plano das reivindicações atuam quase que exclusivamente como executoras de projetos dos agentes financiadores.
- 3- Existe uma tendência ao isomorfismo institucional do tipo coercitivo entre financiadores e as organizações financiadas.

Embora o Terceiro Setor esteja em evidência, não existem muitos estudos realizados no Brasil que expliquem as interações entre este e os demais setores (Estado e Mercado) e as implicações desta aproximação em suas organizações, percebidas como legítimas representantes da sociedade civil organizada. O “império do imediato”, ou seja, a necessidade de apresentar respostas urgentes para o que parece ser o foco dos problemas das organizações do Terceiro Setor, sua gestão, tem ocupado sobremaneira as mentes dos pesquisadores, em um momento que é apresentado como sendo de inflexão econômica, destino último para onde caminham as análises, salvas as exceções, naturalmente. Os meios de comunicação, os centros de pesquisa e de ensino e também os pensadores da modernidade têm pautado sua lógica em termos econômicos e a constatação desta afirmação está na profusão de cursos de formação de profissionais técnicos para o Terceiro Setor e treinamentos utilizando ferramental empresarial para os participantes de organizações sem fins lucrativos. Tudo é convertido em cifras e analisado dentro da relação custo–benefício, segundo uma expressão monetária. As consequências de tais transformações podem ser observadas pelos

indicadores sociais, pela qualidade de vida e pela nova conformação da vida (ou do desprezo por esta) em coletividade. Não se fala aqui em efeitos no longo prazo, pois sequer sabemos se o “longo prazo” existe, fala-se do agora, do que já é perceptível, da “coisificação” e da “estatistificação” do indivíduo (SOUZA SANTOS, 2000). O sistema preocupa-se muito com a quantidade de indivíduos assistidos e não com o tipo de assistência oferecida. O meio ambiente, por exemplo, a despeito dos esforços dos ambientalistas e da declarada “maior conscientização” das pessoas, ainda não recebe a devida atenção, como mostra a falta de discussões sobre a questão dos transgênicos. Esta situação foi evidenciada pelas divergências recentes entre os ministérios da Agricultura e do Meio Ambiente, quando o uso e comercialização de sementes geneticamente modificadas foram autorizados simplesmente pelo fato de que os agricultores já o haviam feito. A decisão foi unilateral, tomada pelos produtores de soja, principalmente, já que os ganhos de produtividade são fartamente conhecidos.

Alguns autores (TEODÓSIO, 2002; ARMANI, 2003; etc.) mostram que as organizações do Terceiro Setor estão mudando, mas não se tem claro o rumo que estão tomando. Ainda não foi postulado se apenas se aceita que a mudança é inexorável e segue-se a manada ou se cabe contestação e inicia-se uma discussão sobre como ficam a ideologia, os valores, os princípios e os ideais.

Diante de todo o exposto, os objetivos desta dissertação são os seguintes:

1. Compreender o papel desempenhado pelas organizações *questionadoras* do Terceiro Setor, no contexto da reforma do Estado, analisando sua dinâmica institucional com relação às especificidades de suas formas de financiamento.
2. Verificar a evolução estrutural/comportamental das ONGs que trabalham no plano das reivindicações, na Bahia, após o início do processo de reforma do estado dos anos 1990;

3. Identificar os mecanismos contratuais existentes nas relações financiado/financiador;
4. Identificar o grau de dependência /autonomia (percebidos) das organizações não governamentais que trabalham no plano das reivindicações em relação aos financiadores e as conseqüências advindas.

Para que os objetivos acima sejam alcançados, se faz necessário trabalhar com as organizações dentro da dimensão *Autonomia* - neste trabalho entendida como a faculdade da organização se reconfigurar com vistas à obtenção de êxito nas suas ações, sempre observando a fidelidade aos princípios norteadores que balizam a existência de tais organizações -, donde o levantamento do nível de autonomia percebido pelo dirigente para atuação, em relação ao(s) financiador (es); o número de financiadores; a existência e natureza de restrições contratuais quanto à atuação e a existência e natureza de contrapartida fornecerão elementos cruciais para a compreensão do grau de autonomia institucional usufruída por estas organizações, além de responder a questão norteadora desta dissertação:

“Como se processa a dinâmica institucional das organizações do Terceiro Setor que trabalham no plano das reivindicações, levando – se em consideração as especificidades de suas formas de sustentabilidade e exigências contratuais estabelecidas pelos financiadores?”.

Para responder a esta pergunta e atingir os objetivos propostos, este trabalho, de natureza eminentemente qualitativa, tem como unidade de análise a organização. As organizações participantes deste estudo, GAMBÁ E CPT, são atuantes na defesa de direitos, ambiental e organização e participação popular, e foram fundadas antes de 1990. Ambas possuem um histórico de forte vinculação com os movimentos sociais onde sobressaem as lutas empreendidas na defesa de suas causas, não importando se o opositor fosse o Estado ou

as forças do mercado. A escolha destas áreas de atuação se deve às características de atuação destas organizações, que tendem a assumir um posicionamento antagônico ao Estado e ao Mercado, por sua própria natureza. O corte temporal em 1990 foi estabelecido por considerar este ano o início da implantação e implementação mais vigorosa das chamadas políticas neoliberais da atualidade (pós-Consenso de Washington, 1989) que resultaram nos processos de reforma dos estados nacionais, o que causou impactos nos três setores. A pesquisa utilizou ainda a revisão de literatura, análise documental (contratos) e entrevistas com os dirigentes e participantes das ONGs selecionadas.

1.2 – DIRETRIZES METODOLÓGICAS

Esta dissertação consistiu na realização de estudo de casos, técnica apropriada para um trabalho de natureza qualitativa (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998). É importante ressaltar que este estudo de caso foi feito sob a perspectiva específica da análise das condições de sustentabilidade das organizações pesquisadas e suas interações com as fontes de financiamento e não acerca de todos os aspectos das organizações.

Os contatos com as organizações foram iniciados em janeiro de 2004, a partir de uma pré-seleção, uma lista com dez entidades, feita utilizando um levantamento das ONGs elaborado pelo Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL) da Escola de Administração da UFBA. Cabe ressaltar que o universo de organizações do Terceiro Setor na Bahia, que poderiam se enquadrar no perfil das participantes deste trabalho é ainda desconhecido. Como um dos objetivos deste trabalho é entender as especificidades das organizações aqui por mim chamadas “*questionadoras*”, dentro do campo do Terceiro Setor, que têm um perfil diferenciado das demais e como não se pretendia fazer um trabalho que compreendesse todas as organizações deste espectro, duas foram selecionadas para serem analisadas e servissem de ilustração e ponto de reflexão sobre estas organizações específicas e

também específicos questionamentos, sem intenção de generalizações. O critério de escolha foi a maior facilidade de acesso às pessoas e aos dados, pontos fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, pois seriam as principais fontes de informações.

A Comissão Pastoral da Terra (CPT) é uma organização que trata de questões ligadas à terra e está presente em todo o território nacional e o Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ), que trata de questões ambientais na Bahia, embora interaja com seus pares em outros estados, foram as organizações selecionadas, por oferecer as melhores condições para a realização deste trabalho. Apenas após a concordância de todos os líderes das duas organizações o “sinal verde” foi dado para o encaminhamento dos trabalhos. É conveniente registrar que em um primeiro momento o sentimento era de desconfiança, ou talvez relutância acerca do trabalho, sentimento este motivado, de acordo com os coordenadores das duas organizações, por experiências anteriores não muito bem sucedidas quando abriram suas portas para o fornecimento de informações e que terminaram por colocar estas organizações na defensiva. O receio estava na possibilidade de se fazer uso irresponsável e manipulação dos dados obtidos destas organizações, o que poderia acarretar em prejuízos para sua reputação.

Ficou combinado que nenhum tema que envolvesse a organização seria considerado tabu, por mais delicado que parecesse. Deve ser registrado o fato de que este acordo foi fielmente obedecido pelos entrevistados, que não deixaram de responder a nenhuma pergunta ou comentário, desde que fosse de sua área de competência. Nenhum dos entrevistados se opôs a ter suas entrevistas gravadas, entrevistas que eram iniciadas a partir de um questionário previamente elaborado, o que Quivy e Campenhoudt (1998) chamam de entrevista semidirigida, cujas perguntas serviram para alimentar o diálogo. As perguntas seguintes foram consequências das declarações dos entrevistados, sem um roteiro a ser seguido. A adoção deste formato foi considerada mais apropriada para que os argüidos se

sentissem bastante à vontade para falar livremente, observando contudo a recomendação de Quivy e Campenhoudt (1998):

reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastar e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível.

Foi realizado um total de quatorze entrevistas com as duas organizações, que resultaram em cerca de trinta e cinco horas de gravação. Foram entrevistados todos os ocupantes de posições de liderança nas organizações, sendo três de cada, uma vez que todos os seis participam das atividades de suas respectivas organizações desde o período anterior ao recorte temporal utilizado para este trabalho, que é 1990. Foram entrevistados ainda:

CPT - Dois ex-coordenadores e dois colaboradores (supervisores) que estão há menos de dez anos na organização, além de um dos coordenadores nacionais. Esta escolha foi feita para que fosse possível fazer um contraponto dos posicionamentos da atual coordenação com os que já ocuparam este posto e, no caso dos colaboradores mais recentes, para averiguar o grau de alinhamento desta “nova geração” com a liderança da organização.

GAMBÁ – Como os coordenadores do GAMBÁ estão presentes desde sua fundação, foram entrevistados, além destes, três colaboradores que ocupam posições intermediárias na organização. Um deles é um líder de projeto, que trabalha essencialmente no interior do estado da Bahia, outro exerce papel operacional na execução de projetos e é nativo da região onde atua e um último tem funções administrativas.

As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas, dentro do que Quivy e Campenhoudt (1998) chamam Análise de Expressão, que é centrada “sobre a forma de comunicação, cujas características (vocabulário, tamanho das frases, ordem das palavras, hesitações...) facultam uma informação sobre o estado de espírito do locutor e suas tendências ideológicas;”. A adoção desta metodologia se mostrou adequada para auxiliar na análise organizações onde as pessoas são, de forma acentuada, seus elementos constitutivos.

A dissertação está organizada em cinco capítulos, da seguinte forma: No primeiro é feita a introdução, as discussões metodológicas e as limitações do trabalho. No segundo momento, com o intuito de apresentar as diversas relações existentes entre os diversos setores, é feita uma contextualização do ambiente onde estão inseridas as organizações do Terceiro Setor, na perspectiva das interações com um Estado em processo de redefinição de papéis,

após a segunda metade da década de 1980 e com o mercado, que busca legitimação social e que passa a ser uma presença constante nas discussões sobre o Terceiro Setor. Para auxiliar a compreensão destas relações é apresentada no capítulo seguinte a teoria do Isomorfismo Institucional, aqui utilizada para avaliar o grau de aproximação entre as organizações que financiam e as organizações *questionadoras* que são financiadas. Com o propósito de tentar estabelecer padrões mínimos de semelhança, o perfil das organizações que são neste texto classificadas como *questionadoras* é levantado no quarto capítulo, bem como a sua diferenciação das demais organizações do Terceiro Setor. Um dos elementos de análise destas organizações é a autonomia que as mesmas usufruem, autonomia esta que é analisada dentro da ótica destas organizações. No quinto capítulo as organizações que participaram desta dissertação são apresentadas, ressaltando suas características básicas e seus estilos de ação e de pensamento, para então chegar à conclusão do trabalho.

1.3 - LIMITAÇÕES

Pelo fato de não utilizar uma amostragem estatística e sim o estudo de múltiplos casos, focado no aspecto da autonomia das instituições no que concerne a suas condições de sustentabilidade, os resultados obtidos não devem ser utilizados para generalizações, apenas apontam indícios, servem como ilustração e podem apontar tendências da dinâmica das organizações que se encaixem no perfil das que foram analisadas neste trabalho. São escassos os estudos sobre o agrupamento de organizações em questão e este trabalho pretende oferecer uma pequena contribuição para uma melhor compreensão da dinâmica das organizações que optam por um posicionamento questionador em relações aos ambientes interno e externo, ou seja, nas trocas que acontecem entre seus participantes e com outras organizações. Vêm ainda no seu papel de agentes contestadores o grande argumento para contribuir com a sociedade.

2 – CONTEXTO E INTERAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Para melhor compreender as organizações aqui definidas como *questionadoras* optou-se por esboçar um perfil destas organizações a partir de uma análise histórico-institucional do contexto, onde se busca entender a evolução das relações do Terceiro Setor com os demais setores – Estado e mercado – e também um breve estudo da dinâmica do Terceiro Setor, locus das organizações ora analisadas.

2.1 – MUDANÇAS NA ESTRUTURA E LÓGICA DO ESTADO

E a reforma chegou aqui!

Após passar pela Inglaterra e suas ex-colônias, a política de reformulação dos estados nacionais, como pressuposto para combater as crises fiscais, que se alastravam como um rastilho de pólvora, finalmente atravessou o Atlântico e desembarcou em *terra brasilis*.

Os sinais mais nítidos das propostas que dominariam a discussão política na década de 1990 no Brasil foram emitidos com a eleição de Fernando Collor de Mello em 1989 e suas conseqüentes investidas a favor do que à época se chamava de “modernização” do aparelho de Estado. A tônica deste momento histórico foi a maciça disseminação da idéia de que havia Estado demais na economia, o que contrastava com o modelo econômico dos países

centrais. Duas palavras passaram a fazer parte do cotidiano do brasileiro: Privatização e Neoliberalismo.

A lógica dominante no governo Collor era a do Estado mínimo, bem de acordo com as propostas do ideário neoliberal, o que representava um ataque à política do estado de bem estar que por algum tempo dominou principalmente o cenário europeu. O *welfare state* acabou por ser apontado pelos neoliberais como a principal causa do déficit fiscal crescente. As demandas aumentavam em descompasso com as receitas auferidas. Mas isto era pelos lados de lá. Por aqui (América Latina), o estado-empresário era o problema.

Como observam Azevedo e Andrade (1997), “Aqui a crise do estado não é debitada a fortes programas sociais - exceção feita ao caso do Uruguai dos anos 60 - mas sim ao Estado desenvolvimentista, seja na sua versão populista ou castrense, que se caracteriza por uma enorme intervenção direta na economia”.

Em auxílio ao discurso do Estado mínimo e das privatizações, estava a percepção, enraizada no imaginário brasileiro, de que os serviços públicos eram (são?) inchados, ineficientes e deficitários. Pode – se considerar, “sem medo errar”, que parcela significativa da população apoiou as políticas de privatizações, ainda mais quando se pregava que haveria mais recursos para ser investidos nas áreas sociais, conforme constava no projeto de reforma do Estado perpetrada pelo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994 – 2002).

2.2 - A ERA FERNANDO HENRIQUE CARDOSO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Com a entrada do Plano Real e da era FHC o discurso da eficiência do serviço público ganha novo fôlego, devido em boa parte ao trabalho de Bresser Pereira, que lança o seu Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Nesse documento estão os pilares para

a implantação e implementação da administração pública gerencial, em substituição da burocrática. O presidente FHC, ao falar da reforma do Estado, pondera que:

Reformar o Estado não significa desmantelá-lo. Pelo contrário, a reforma jamais poderia significar uma desorganização do sistema administrativo e do sistema político de decisões... Mudar o Estado significa, antes de tudo, abandonar visões de um Estado assistencialista e paternalista, de um Estado que, por força de circunstâncias, concentrava-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e de serviços. (FHC 1996)

Esta mudança era apontada pelo governo como condição *sine qua non* para o Estado brasileiro fazer frente aos desafios da contemporaneidade. O discurso do presidente é muito claro ao apontar o direcionamento que dará à reestruturação do Estado: redução de tamanho e fortalecimento do gerencialismo. A defesa do gerencialismo é feita de forma intransigente e as expressões utilizadas ao se pronunciar a respeito do tema são referências explícitas à Administração Gerencial:

Mas, para bem realizar estas tarefas (prestar serviços básicos à população) –que é ingente e difícil -, para efetivamente ser capaz de atender às demandas crescentes da sociedade, é preciso que o Estado se reorganize e para isso é necessário adotar critérios de gestão capazes de reduzir custos, buscar maior articulação com a sociedade, definir prioridades democraticamente e cobrar resultados. (FHC 1996)

Ou ainda:

Isso significa que nós temos que preparar a nossa administração para a superação dos modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários, entre outras. (FHC 1996)

Uma das mais significativas mudanças da administração gerencial é que esta é voltada para o cidadão – usuário. Estes passam a ser vistos como clientes, o que é considerado por muitos como um avanço da cidadania, pois a referência passa a ser o atendido e não a burocracia da administração pública. Osborne e Gaebler (1994), *apud* Coutinho (2000), consideram que em uma administração pública tradicional, a falta de alternativas para os clientes, para os serviços oferecidos pelo governo leva os gestores a ignorá-los. A

administração se volta então para a satisfação das vontades dos grupos de interesses como o Congresso e o Executivo.

Merecem atenção as críticas de Hirschmann (1999), apud Coutinho (2000), a respeito da utilização do conceito de cidadão–cliente. Pode realmente ocorrer uma distorção recíproca na percepção Estado/cidadão, com a transformação deste último em cliente, em usuário e não como dono da coisa pública, á medida em que ocorra distanciamento e o cidadão não se perceba na estrutura pública, podendo chegar a um elevado grau de descomprometimento do indivíduo para com a esfera pública. O Estado, por sua vez, poderia não reconhecer no cidadão sua razão de ser e a quem deve prestar contas.

Vale a pena citar os pressupostos da administração voltada para o cliente, de Bertrand de Quatrebarbes (1996), citado por Coutinho (2000). Eles resumem de maneira bastante clara toda a teoria e implicações por trás desta mudança:

- 1 – A administração voltada para o cliente admite as especificidades dos serviços públicos, como a participação, a influência do processo político, a legitimidade das decisões e a defesa dos interesses públicos;
- 2 – A nova administração pública torna as missões e objetivos das organizações baseados em contratos, colocando o cidadão – usuário no centro das preocupações das agências e departamentos de Estado. Isto requer mudanças culturais importantes e uma ação coordenada;
- 3 – Outro pressuposto é o fomento das condições e instrumentos de gestão necessários à mudança. Instrumentos de troca de experiências, difusão de informações, evolução cultural e capacitação, entre outros, são necessários para pôr em prática os novos conceitos;
- 4 – Por fim, a prevalência do diálogo, da transparência e o engajamento.

Todo o exposto acima sugere o grau de complexidade que está intrinsecamente ligado a esta mudança. Eis porque FHC e Bresser Pereira observaram que a participação ativa dos servidores é decisiva para o êxito deste projeto.

Bresser Pereira (1997), apontado como o grande mentor da reforma do Estado, colocava esta como sendo a questão central para a garantia da governabilidade e da governança. Ponderou Bresser Pereira que, se é verdade que as reformas neoliberais dos anos 80 serviram para amenizar os efeitos da crise fiscal, é também verdade que elas não conseguiram promover a retomada do crescimento. A existência de um Estado mínimo garantindo o direito à propriedade não foi suficiente para que se operasse o movimento em direção à superação da (quase) estagnação das economias. Em outras palavras, as falhas do Estado não eram necessariamente piores que as falhas do mercado.

O delineamento das reformas levadas a cabo por Bresser Pereira é descrito por ele ao sentenciar que:

A reforma provavelmente significará **reduzir o Estado**, limitar suas funções como produtor de bens e serviços e, em menor extensão, como regulador, mas implicará também ampliar suas funções no financiamento de atividades que envolvam externalidades ou direitos humanos básicos e na promoção da competitividade internacional das indústrias locais. (BRESSER PEREIRA, 1997)

Parece pertinente supor que os objetivos da reforma de FHC e Bresser Pereira estão dentro dos apontados por Przeworski (1996), não sem razão citado por Bresser Pereira (1997), que seriam dar poder ao aparelho de Estado para fazer o que deve fazer e impedir que faça o que não deve fazer.

A interpretação de Bresser Pereira e Spink (1998) aponta para um modelo de estrutura do Estado composta de quatro setores distintos, a saber:

- 1- **Núcleo Estratégico** – É onde se definem as leis, as políticas e as fazem cumprir. Integram este núcleo o Parlamento, os tribunais, o presidente ou

primeiro – ministro, os ministros e pela cúpula dos servidores civis. No plano local, os governadores, seus secretários e a alta administração pública estadual.

- 2- **Atividades exclusivas** – Envolvem o poder de Estado. Garantem diretamente que as leis e as políticas públicas sejam cumpridas e financiadas. As forças armadas, a polícia, a agência arrecadadora de impostos, as agências reguladoras, as agências de financiamento, fomento e controle dos serviços sociais e da seguridade social fazem parte deste setor.
- 3- **Serviços não exclusivos** – O Estado provê, mas, como não envolvem o poder extroverso do Estado, podem ser também oferecidos pelo setor privado e pelo setor público não – estatal (não – governamental). Serviços de educação, saúde, culturais e de pesquisa científica se encaixam neste grupo.
- 4- **Setor de produção de bens e serviços** – Formado por empresas estatais.

A adoção da estrutura acima, dentro da lógica de seus idealizadores, daria ao Estado a racionalização necessária para que o mesmo desempenhasse a contento seu papel. Outra consequência imediata seria a mudança nas relações que o Estado mantém com os atores sociais, seja entre os poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário -, com as entidades da sociedade civil – Terceiro Setor, igrejas, hospitais, etc.-, com os militares, etc.

Para esta dissertação consideramos necessário fazer uma breve análise das trocas do Terceiro Setor com a estrutura do Estado brasileiro, uma vez que, notadamente após o governo FHC (1995), aconteceu forte estreitamento das relações do Estado com as iniciativas da sociedade civil e porque, em princípio, ambos –Estado e Terceiro Setor- atuam primordialmente com questões de interesse social.

2.3 - O TERCEIRO SETOR E O ESTADO

No que tange as relações entre o Terceiro Setor e o Estado, se considerarmos a expressão Organização Não Governamental (ONG), que é a denominação mais conhecida no Brasil para as organizações do Terceiro Setor, este setor optou por manter um distanciamento do Estado ao declarar explicitamente que não era governo (FERNANDES, 1994). Conforme Souza Santos (2000), “... historicamente o terceiro sector emergiu cioso da sua autonomia em relação ao Estado e cultivou uma postura política de distanciamento quando não hostilidade perante o Estado”. Considera ainda Souza Santos (2000) que:

Nos países periféricos e semiperiféricos, as limitações do Estado-Providência, as vicissitudes da democracia – quase sempre de baixa densidade e interrompida por períodos mais ou menos curtos de ditadura – e os próprios processos que deram origem ao Terceiro Setor, fizeram com que as relações entre este e o Estado fossem muito instáveis e problemáticas: da proibição ou forte limitação da actuação das organizações até à conversão destas em meros apêndices ou instrumentos da acção estatal.

Esta afirmação é confirmada no Brasil por Fernandes (1994), ao fazer o resgate histórico do movimento repressivo às instituições, no Brasil pós-golpe militar de 1964.

As transformações sociais acumuladas deram novas feições ao confronto político entre o Estado e as instituições da sociedade civil, sendo que os esforços levam a um processo de descentralização do Estado, que passa a direccionar esforços para agir como regulador. Este processo de descentralização do Estado, antes de significar enfraquecimento do mesmo, como tem sido pregado correntemente pelos arautos do fim do Estado, significa mudança na qualidade de sua força. Como coloca Souza Santos (2000),

Se é certo que o Estado perde o controle da regulação social, ganha o controle da meta – regulação, ou seja, da seleção, coordenação, hierarquização e regulação dos agentes não – estatais que, por subcontratação política, adquirem concessões de poder estatal.

Esta nova fase de articulação entre o Estado e a sociedade pode propiciar ganhos para o jogo democrático, na medida em que seus pontos de convergência sejam evidenciados.

No entanto, não se pode pretender que o Terceiro Setor, isoladamente, possa atuar como agente de reforma democrática do Estado. Isso não ocorre, pois o Terceiro Setor, pelo seu potencial de adaptabilidade, pode se relacionar com regimes ditatoriais do estado ou do mercado (SOUZA SANTOS, 1998). Esta nova articulação não implica necessariamente em complementaridade entre um e outro ou a substituição de um pelo outro. O resultado dessa interação pode ser simplesmente o confronto ou até mesmo a oposição. Isto pode ser extremamente benéfico para o jogo democrático, se implicar na abertura de novos espaços de representação social, que signifiquem um avanço qualitativo. São novos espaços públicos não – estatais que se formam.

Dois aspectos a respeito dos serviços não exclusivos devem ser ressaltados: a propriedade e o controle. Conforme colocado por Bresser Pereira e Spink (1998), a discussão a respeito da propriedade dos serviços não exclusivos é complexa porque se entende “que devam ser financiados ou fomentados pelo Estado, seja porque envolvem direitos humanos básicos (educação, saúde), seja porque implicam externalidades aferíveis (educação, saúde, cultura, pesquisa científica), não há razão para serem privados”. Se esses serviços não implicam no uso do poder de Estado, não há porque este controlá-los. É nesta hora que surge o regime de propriedade pública não – estatal ou não – governamental. É pública, pois se dedica ao interesse público e não visa ao lucro. Não – estatal, pois não faz parte do aparelho do Estado.

Bresser Pereira e Spink (1998) apontam três possibilidades para os serviços não – exclusivos: 1) Ficar sob o controle do Estado; 2) Ser privatizados e 3) Podem ser financiados ou subsidiados pelo Estado, mas controlados pela sociedade, transformando – se em organizações públicas não – estatais. A primeira alternativa seria o sonho do burocratismo e do estatismo, a segunda a preferência dos neoliberais radicais e a terceira agradaria aos sociais

- democratas. Porém, ressalta Bresser Pereira, apenas a terceira é compatível com a administração pública gerencial, o que nos mostra qual foi a escolha feita.

As instituições criadas para implementar estas reformas foram as **Organizações Sociais e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)**. As **Organizações Sociais** estão previstas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e amparadas pela lei nº. 9.637/98. São entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtém autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim ter direito a dotação orçamentária. Possuem autonomia financeira e administrativa, respeitadas as condições descritas em lei específica. Busca-se maior participação social, no controle e financiamento dos serviços prestados.

As **OSCIP** - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público -, por sua vez, foram criadas pela lei nº. 9.790/99 e seriam, a princípio, iniciativas privadas que se aproximam do Poder Público e suas regras. São entidades privadas que atuam em áreas típicas do setor público, e o interesse social que despertam merece ser eventualmente financiado, para que suportem iniciativas sem retorno econômico. Para as OSCIP's, entidades privadas previamente existentes, criadas espontaneamente na sociedade, a lei instituiu o chamado termo de parceria.

A tentativa de se encontrar a sinergia entre o Estado, o mercado e a sociedade civil é, antes de tudo, uma necessidade para a consecução do desenvolvimento e para o êxito do novo modelo de gestão de políticas públicas proposto, baseado em uma nova relação entre Estado e Sociedade Civil, onde deve prevalecer o diálogo, a interação, a transparência, a parceria, a descentralização, o controle social e a participação. Neste cenário a discussão sobre capital social ganha força e passa a ocupar posição de destaque. Conforme apontou Franco (1998), “Faz diferença se temos uma sociedade desenvolvida, entrelaçada na sua base,

organizada por miríades de instituições de opinião e interesse, ou se temos uma sociedade incipiente do ponto de vista organizacional. Esta diferença é o capital social”.

Continua Franco (1998),

Já se comprova, pelo menos empiricamente, a relação direta entre os graus de associacionismo, confiança e cooperação atingidos por uma sociedade democrática organizada do ponto de vista cívico e cidadão e a boa governança e a prosperidade econômica.

O mercado, que está diretamente associado na prosperidade econômica anteriormente citada, não ficou de fora deste processo de expansão e popularização das organizações sem fins lucrativos. Na verdade sua presença nesta área tem sido cada vez mais comum.

2.4 - O TERCEIRO SETOR E O MERCADO

O imbricamento do mercado com o Terceiro Setor é a cada dia mais intenso e profundo. Quer seja através do patrocínio de ações sociais empreendidas por suas organizações ou da montagem de estruturas próprias de promoção de ações sociais, o conceito de Responsabilidade Social das Empresas está sendo absorvido pelo meio empresarial em caráter aparentemente irreversível. Conforme apontado por Schommer (2000), apud Melo (2002), as corporações colocaram o tema Responsabilidade Social na pauta do dia, envolvendo todas as etapas da cadeia produtiva. Não podemos esquecer, porém, que a aproximação do mundo empresarial com as ações de caráter social é vista como ótima publicidade e pode proporcionar excelentes dividendos, não desmerecendo a sinceridade dos motivos que levam alguns empresários a investir no chamado capital social.

Ora, se aceitarmos a idéia de que a crise, apontada pelos (neo) liberais como sendo do Estado, esteja localizada no próprio capital, que busca meios de reprodução através

da conquista de novos mercados vamos perceber esta expansão do Terceiro Setor como mais um movimento de defesa do capital, associada a uma estratégia política de controle social. Nesta hora, a já citada afirmação de Souza Santos (1998), de que este fortalecimento do Terceiro Setor não se dá em bases sólidas de solidariedade, cooperação e outros valores ganha especial relevância e nos ajuda a melhor compreender a natureza da “crise de identidade” por que atravessa o Terceiro Setor. Mais ainda, nos faz pensar quais concessões este espaço não-estatal e não-mercantil deverá fazer no próximo momento de acomodação da estrutura capitalista. O dilema das organizações do Terceiro Setor, que é transitar incólume entre conceitos próprios ao mercado e a filosofia que reside na gênese das organizações que integram este setor, leva a uma desordem conceitual que serve como mola propulsora para a crise existencial organizacional.

As organizações do Terceiro Setor estão experimentando um processo de profissionalização da gestão de suas organizações, muitas vezes com pessoal oriundo do mercado, embebidos de toda a lógica empresarial reinante. Isto é utilizado até mesmo como vantagem comparativa para incrementar a captação de recursos junto à iniciativa privada.

Alguns autores renomados esboçaram argumentos que defendem esta profissionalização no gerenciamento das organizações sem fins lucrativos, a exemplo de Drucker (1994), apud Diniz e Matos (2002), que afirma:

As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm “lucro” convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um “crescimento gerencial” entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas.

Todas estas mudanças impactaram sobremaneira no cotidiano das organizações, que se encontram de repente às voltas com desafios que dizem respeito a sua gestão, sua missão e valores. A tradição da informalidade destas organizações, seu espírito de compartilhamento e o foco nas pessoas e não nos processos passam por uma fase de

reavaliação. Os fóruns de negociação têm se modificado e estas instituições têm se ocupado em dar a resposta mais adequada, de acordo com suas análises da realidade que se impõe e com isto experimentam uma nova rotina.

Em resumo, este movimento de aproximação entre o Terceiro Setor e o mercado, que ainda está em fase de amadurecimento, certamente suscitará ainda muitos questionamentos e muito aprendizado para as partes. Perguntas como “Qual o limite para a aproximação entre estas partes?”, “Existe comunhão de interesses?” e “Podem ser setores complementares ?” deverão ser respondidas em breve.

2.5 - A DINÂMICA DO TERCEIRO SETOR

A capacidade de mobilização das Organizações do Terceiro Setor (ONGs, Associações, Sindicatos e outras entidades sem fins lucrativos), sua agilidade, flexibilidade, capacidade de captação de recursos privados nacionais e internacionais (privados e estatais), capilaridade e aproximação com os “clientes” tendem a tornar as políticas públicas mais eficientes, pois a proximidade com as necessidades dos diversos públicos facilitaria o estabelecimento de prioridades e definição do foco. Seriam, além disto, mais vantajosas, economicamente, as parcerias com a sociedade, pelo fato de estas organizações não estarem sujeitas às amarras que em muitos momentos emperram o funcionamento da máquina pública. Franco (1998) considera que existem políticas públicas que não avançarão sem o apoio de organizações da sociedade civil, e cita como exemplo os programas de micro – crédito, tão em voga atualmente “e cuja oferta precisa ser enormemente multiplicada, no curto prazo, a fim de criar novas oportunidades de ocupação e renda num período em que as taxas de desemprego não dão sinais de queda”.

Souza Santos (1998) pondera que, talvez se diga que

a emergência do Terceiro Setor significa que finalmente o terceiro pilar da regulação social na modernidade ocidental, o princípio da comunidade, consegue destronar a hegemonia que os outros dois pilares, o princípio do Estado e o princípio do mercado, partilharam até agora com diferentes pesos relativos em diferentes períodos.

Este princípio da comunidade, teorizado por Rousseau e resgatado por Souza Santos (1998), estabelece uma obrigação política horizontal e solidária entre cidadãos, enquanto o princípio do Estado imporia uma obrigação política vertical entre os cidadãos e o Estado. O primeiro serviria como uma espécie de contraponto do segundo. Ainda segundo Rousseau, todas as barreiras que interfiram nas interações políticas entre os cidadãos devem ser removidas, para que surja uma vontade geral livre de distorções.

Souza Santos (1998) aborda um aspecto que tem passado ao largo das discussões sobre o Terceiro Setor: a possibilidade de as associações se transformarem em grupos poderosos e privilegiados, capazes de distorcer a vontade geral em favor de seus interesses particulares, preocupação esta já levantada anteriormente por Rousseau. Este risco é real, vide o fato de alguns destes grupos terem se transformado em mega-organizações, com um quadro de pessoal, estrutura e orçamento comparáveis aos de grandes empresas, como por exemplo, o Greenpeace ou o World Wildlife Fund (WWF). Estas duas organizações possuem tal influência, abrangência e poder econômico que facilmente conseguem espaço na mídia para divulgar suas ações e não é difícil imaginar que consigam influenciar políticas públicas mundo afora dado o seu poder de mobilização da opinião pública e de exercer pressão nos espaços governamentais. O movimento expansionista destas organizações é também consequência de sua aceitação perante as sociedades.

A emergência do Terceiro Setor teve motivações distintas para os “países centrais” e para os chamados “periféricos”. Nos primeiros, a crise do estado de bem estar pede socorro ao Terceiro Setor para a manutenção de direitos econômicos e sociais que estão sendo

questionados; nos últimos a motivação é a oferta de serviços básicos que não estão ou nunca foram ofertados pelo Estado (SOUZA SANTOS, 1998). Esse fortalecimento acaba por ser, no final das contas, produto de uma crise de proporções globais e não como fruto dos valores subjetivos intrínsecos, que permeiam estas organizações – cooperação, solidariedade, participação, autonomia, etc. -. Basta observar o número de cooperativas formadas por trabalhadores que foram demitidos e buscam, desta forma, continuar no mercado. Souza Santos (1998) adverte para que este caminho não leve o Terceiro Setor a ter o mesmo destino do mito do mercado e do mito do Estado, apontados como a resposta acabada para os problemas sociais e os resultados aquém do esperado levem à frustração.

As organizações do Terceiro Setor que dependem de recursos de organizações nacionais ou estrangeiras vivem um dilema, que é se “enquadrar” para continuar a receber recursos. Isto implica em prestar contas para cima, os financiadores, e para baixo, os atendidos. Este “enquadramento” muitas vezes implica na violentação dos princípios destas organizações, que tentam “servir a dois senhores”, simultaneamente, o que pode interferir de maneira decisiva nos processos de gestão e conseqüentemente na democracia interna e nos valores destas organizações, pois as necessidades de um grupo podem entrar em conflitos com as do outro. Souza Santos (1998) considera que as relações entre ONGs de nações periféricas e centrais, se bem conduzidas, podem construir o que ele chama de “Globalização contra-hegemônica”, que seria uma articulação transnacional de movimentos, associações e organizações de defesa de grupos segregados, com vistas à elaboração de políticas alternativas, nas mais diversas áreas, através da transferência de tecnologias e uso de redes de influências originárias nos países centrais.

Um aspecto que pode ser considerado como diferencial para este movimento contra-hegemônico é a lógica que permeia as organizações do Terceiro Setor. Estas, por conta de seu caráter não-lucrativo, voluntário, etc., e por tratar de questões de interesse público,

costumam ser colocadas dentro do espectro das organizações substantivas e seriam imbuídas predominantemente de uma lógica que, se não as separam do mercado, ao menos não permite que sejam subordinadas a este. Há que se considerar, todavia, que não se pode estabelecer uma relação direta entre as organizações do Terceiro Setor e a racionalidade substantiva. Serva (1993) procurou, a partir de trabalhos de campo e da construção de tipos ideais, e, fundamentado principalmente nos estudos de Guerreiro Ramos (1989) acerca da racionalidade nas organizações, mostrar quais seriam as características das organizações substantivas. Seriam elas:

- “1 - são norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores;”
- “2 - são organizações nas quais há relações interpessoais intensas e fortes;”
- “3 - nessas organizações, é constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização;”
- “4 - as estruturas hierárquicas são ou extremamente flexíveis ou inexistentes;”
- “5 - só se aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização;”
- “6 - nessas organizações há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões;”
- “7 - os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executem e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário);”
- “8 - os horários de trabalho são flexíveis;”
- “9 - o rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a negociação;”
- “10 - organização se expressa, em termos sociais, pelos valores que espessa;”
- “11 - são precários os mecanismos para avaliar sistematicamente a satisfação do usuário;”
- “12 - a organização sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações.”

As características acima podem auxiliar na compreensão do conflito de racionalidades que integram o macrocosmo das organizações, conflitos estes que parecem se mostrar mais acentuados no mundo das organizações do Terceiro Setor, pelo fato do mesmo estar em busca de um possível ponto de equilíbrio entre o substantivo e o instrumental. Se as

componentes do Terceiro Setor parecem privilegiar a substantividade, as organizações mercantis consideram que a racionalidade instrumental responde melhor às suas necessidades, posto que, por visar diretamente os resultados econômicos, estas organizações se fundamentam essencialmente no cálculo utilitário (ALVES, 2002). É preciso destacar ainda que se fala em predomínio de uma racionalidade em detrimento da outra e não de exclusividade, ou seja não se deve perceber as organizações como possuidoras de uma única racionalidade (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Por tudo o que já foi exposto, depreende-se que o grau incertezas e de complexidades que cercam as organizações do Terceiro Setor e suas inter-relações têm se acentuado com o passar do tempo e com o aumento da “superfície de contato” deste setor com os demais. Naquilo que diz respeito ao financiamento das atividades das instituições, o encontro da pretensa dominante substantividade das organizações do Terceiro Setor com a realidade da necessidade de conseguir recursos para garantir sua sustentabilidade expõe divergências, em princípio, inconciliáveis com os agentes financiadores (CARVALHO, 2001). Muitas vezes estes financiadores fazem exigências aos financiados, que, diante da escassez de recursos, aceitam sem querer aceitar. Tal processo de concessão pode ser explicado através da abordagem neo-institucionalista do isomorfismo (POWELL e DIMAGGIO, 1991).

3 – DISCUSSÃO CONCEITUAL

3.1 – ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

As organizações do Terceiro Setor tendem a ser aceitas como instituições, por conta de sua trajetória histórica que é seu principal “cartão de visitas” e sua finalidade. De acordo com Pereira (1997) apud Pacheco (2002),

As organizações são sistemas sócio-técnicos voltados para a divisão racional do trabalho, deliberada para realizar um determinado objetivo. São válidas enquanto úteis, apresentam relacionamentos essencialmente impessoais e lealdade desejável para a tomada de decisão da autoridade e a cooperação entre seus membros é conscientemente direcionada para os fins propostos.

Já as instituições são, na análise de Srouf (1998), citado por Pacheco (2002),

... organizações ou agrupamentos sociais dotados de certa estabilidade estrutural, que adquirem um significado especial e incorporam normas e valores enraizados por um longo período de tempo.

As definições acima são claras o bastante para que se promova uma justa distinção entre as organizações do Terceiro Setor. Ressalte-se que, para fins de redação, esta dissertação trata as instituições às vezes como organizações, sendo que o real significado está implícito, desde que a distinção entre as duas é aceita como correta.

Notadamente após a segunda metade dos anos 1980, a modernidade resultante das transformações ocorridas no mundo dos negócios e seus reflexos no mundo da vida humana

associada, bem como as injunções do Estado, desempenhando um novo papel e colocando uma nova agenda de discussões, trouxeram à tona um novo tipo de organização do Terceiro Setor. A tais organizações os demais atores sociais (pela mídia, pelos poderes públicos, pelos financiadores, etc.) passaram a cobrar competência, produtividade e eficiência, bem como uma estrutura hierarquizada e com um já acentuado grau de burocracia. A acirrada competição interorganizacional por recursos leva estas organizações a adotar mecanismos de isomorfismo institucional (POWELL E DIMAGGIO, 1991) como estratégia para garantir sua manutenção. O isomorfismo, nas três formas descritas na literatura por Powell e DiMaggio (1991), atende a uma abordagem neo-institucionalista das organizações. Como o próprio nome sugere, as organizações sofrem uma metamorfose se espelhando em outras organizações, normalmente de um mesmo campo de atuação, em um processo que pode ter motivações diversas, para aumentar as chances de sobrevivência no ambiente de competição. As três formas são: Normativa – Similaridade de interpretação e ação na dinâmica das organizações; Coercitiva – Poder de pressão de uma organização mais forte sobre as mais fracas e por fim, Mimética – Insegurança ambiental, tecnológica ou estrutural leva a organização a utilizar fórmulas consagradas.

Conforme foi apresentado no parágrafo anterior, falar em **Isomorfismo Coercitivo** significa falar no uso de instrumentos de força com vistas a impor mudanças no comportamento da organização. As organizações que sofrem esta ação vivenciam pressões formais e informais que terminam por dar pouca margem de manobra para a parte mais fraca, sob pena de arcar com as conseqüências da desobediência e isto deve ser entendido como penalidades, sanções e punições. O que se recebe são ordens e ordens são para ser cumpridas, dentro desta lógica. Estas pressões podem se dar entre diversas organizações, de uma para várias, de várias para apenas uma, etc.

Conforme apontam Powell e DiMaggio (1991), as mudanças organizacionais decorrentes do isomorfismo coercitivo pode se dar através de ordens diretas da matriz para suas filiais ou como efeito de mudanças em alguma legislação por parte dos órgãos governamentais. Pode se dar ainda como uma reação a um aprimoramento da concorrência, o que, no presente trabalho é uma causa de somenos importância. As consequências da não aceitação destas pressões podem ser as mais diversas. De uma simples multa ao permanente encerramento das atividades. Pode ser sentida ainda através de ações indiretas, como simplesmente desprestigiar a organização, cujas consequências podem ser desastrosas, tanto para a iniciativa privada quanto para o público. Este tipo de isomorfismo é privilegiado neste trabalho, pelo fato dele poder se dar entre organizações atuantes em campos diversos, o que comumente ocorre no caso das entidades do Terceiro Setor.

O **Isomorfismo Mimético** trata de uma outra forma de se analisar a mutação organizacional dentro da teoria institucional. Este mimetismo, em termos simples, é a imitação de elementos os mais diversos de outras organizações. Pode ser a estratégia, a política, a estrutura, a tecnologia, etc., como apontam Powell e DiMaggio (1991). Tal ocorrência é mais facilmente verificável em períodos de turbulência ambiental, quando as incertezas afloram e os riscos de sofrer alguma perda na organização se fazem sentir de forma mais latente.

Os autores citados no parágrafo anterior utilizam como exemplo o Japão, que optou por uma estratégia de copiar o modelo americano e utiliza-lo como guia do desenvolvimento em diversos setores da sociedade japonesa. Posteriormente o Japão apresentaria ao mundo sua remodelagem, diga-se de passagem, aperfeiçoada do modelo americano. É sobejamente conhecida a história de sucesso do Japão.

Determinados padrões sociais pré-estabelecidos são o elemento de força que dita o ritmo e a direção do comportamento, ao se pensar no **Isomorfismo Normativo**. A

profissionalização está intrinsecamente associada a este mecanismo que costuma ter como porta voz especialistas ligados a empresas bem sucedidas. Powell e DiMaggio (1991) apontam dois aspectos como fonte do isomorfismo normativo: a educação formal, nos cursos universitários e o crescimento e elaboração de redes de aprimoramento profissional que facilitam a disseminação de conhecimentos técnicos especializados.

Os tipos de isomorfismo apresentados anteriormente podem ser utilizados para analisar as interações interorganizacionais, que podem implicar em uma maior ou menor ascendência de uma organização sobre outra. Um dos questionamentos que esta dissertação pretende responder é se as organizações aqui chamadas de *questionadoras* estariam imbuídas da mesma flexibilidade e disposição para aceitar algum grau de isomorfismo/adaptação, na relação financiador/financiado. Para isto, foi considerado pertinente desenhar um retrato destas organizações.

3.2 - ORGANIZAÇÕES *QUESTIONADORAS*

As organizações do Terceiro Setor, que há até pouco tempo transmitiam uma imagem de redutos onde reinava a horizontalidade nas relações, resultando em um ambiente de igualdade, democracia, realização e satisfação pessoal, passaram a adotar uma visão mais pragmática de mundo. O meio onde parecia predominar um padrão de racionalidade substantiva sobre a racionalidade instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1989), passa por uma inversão de lógicas, como observado por Armani (2003): “O ponto de vista do enfoque gerencial tende a enfatizar um papel mais instrumental e operacional para as organizações da sociedade civil”. O processo de profissionalização dos serviços e da gestão é copiado do mundo empresarial, *locus* do paradigma dominante na atualidade, com resultados imprevisíveis. A adoção das chamadas “melhores práticas de gestão” ganha força, contando

para isto com o auxílio dos agentes financiadores, que passaram a utilizar esta linguagem nas relações entre financiador e financiado.

Todavia, a aproximação destas organizações com as forças do Estado e do Mercado pode ser investigada dentro de uma ótica de sua atuação reivindicatória e contestatória da ordem vigente, na tentativa de marcar uma posição anti – institucionalizante, como apontam alguns autores (CARVALHO, 1999; CARVALHO e VIEIRA, 2001). A respeito da atuação destas organizações intituladas *questionadoras* e transformadoras, as quais não podem prescindir de autonomia, a problemática do financiamento passa a ser central para definir o grau de liberdade de atuação das mesmas.

As Organizações *Questionadoras* possuem características de dois grupos de organizações do Terceiro Setor que são tipificadas por Carvalho (1999). O primeiro grupo é o das “Organizações Reivindicatórias”, que em suas palavras podem ser compreendidas como aquelas que, “... desenvolvem atitudes proativas, denunciam contradições e propõem a adoção de uma legitimidade alternativa”. O segundo grupo, que Carvalho (1999) chama de “Organizações Transformadoras”, são as que desenvolvem uma interpretação própria da realidade, o que significa uma posição contrária ao paradigma dominante, levando-as a proporem uma alternativa concreta ao sistema dominante global. Os dois grupos da tipologia de Carvalho se fundem neste trabalho, pela dificuldade em se estabelecer uma fronteira nítida entre as Organizações Reivindicatórias e as Transformadoras. Tal dificuldade está no fato de tratarmos de organizações propositivas, o que implica na sugestão de realidades alternativas fundadas em questionamentos, denúncias e contradições.

Em outros termos, estas organizações se caracterizam por assumir uma posição de rígida vigilância no que concerne a atuação das instituições, de forma a garantir a preservação dos direitos, qualquer que seja a natureza destes direitos. Pode-se pensar nestas organizações

como um contraponto, um centro de resistência pronto para atuar em defesa de valores coletivos sociais.

Dado que estas organizações, por sua própria essência, se posicionam em permanente estado de conflito com outras organizações, sejam estas públicas ou privadas, a capacidade de elaboração da crítica tende a ser preservada, o que implica em severas restrições à obtenção de financiamento. Como a possibilidade de apreensão ou cooptação destas organizações é real, em existindo financiadores declarados, públicos ou privados, a margem de manobra para a obtenção de fundos que garantam sua sustentabilidade e que não comprometam a independência e liberdade de atuação, é bastante restrita.

De outro modo, não seria razoável haver dúvidas quanto à credibilidade de uma organização de defesa do meio ambiente se esta recebesse recursos de grupos que estivessem direta ou indiretamente ligados a empresas de mineração, madeireiras, indústrias, empreiteiras, etc.? Apenas baseado neste questionamento, percebe-se que a aceitação de doações pode por em risco a confiança depositada pela sociedade nestas organizações, que não podem prescindir de total idoneidade junto à coletividade, sob pena de cair na vala comum onde são jogados aqueles que não conseguem manter a firmeza de propósitos necessária para garantir a coesão de uma associação cuja força motriz é a ideologia e o compartilhamento desta entre seus componentes. O mesmo raciocínio pode ser utilizado ao se pensar em obtenção de fundos públicos para a manutenção das atividades destas organizações. A possibilidade de ingerência e/ou influência deve ser considerada, bem como também as imprevisíveis implicações decorrentes desta aproximação. Alegoricamente, este, aliás, é o típico caso em que, como prega o dito popular, “a mulher de César não precisa apenas ser honesta, precisa parecer honesta”.

O universo das organizações do Terceiro Setor está repleto de entidades nas quais essas indagações sobre as fontes de recursos pouco importa desde que o recurso apareça. Em

grande medida estas organizações realizam trabalhos assistencialistas, e aqui não se está fazendo juízo de valor sobre tais ações, com necessidades urgentes, e por isso “fecham os olhos” para questões ideológicas, sem fazer uma reflexão sobre causa e efeito e as consequências de uma possível legitimização institucional de determinados financiadores.

Não é raro o fato de bandidos auxiliarem suas comunidades com o fruto de suas atividades escusas e por conta de tal “benemerência” conquistar a simpatia do entorno, que o exalta e, se necessário, o protege. Tal raciocínio pode ser empregado para a ação dos financiadores privados que buscam avidamente o título de “Empresa Socialmente Responsável” e que fazem publicidade sobre sua “generosidade”, a fim de ganhar dividendos junto à sociedade, ou empreendem iniciativas próprias, com grande alarde, o que é classificado por Kanitz (2004) como um desserviço aos movimentos sociais, pois ao invés de direcionarem os recursos para as organizações que atuam em suas áreas de competência, as empresas definem as suas prioridades de financiamento, sempre em busca do que der mais retorno publicitário.

A elaboração de projetos que sejam “bem-vistos” aos olhos de possíveis financiadores pode implicar em concessões e adequações destas organizações que signifiquem uma violação dos princípios, objetivos e missão destas. A desvirtuação destes valores pode levar a uma crise existencial organizacional, visto que um novo componente passa a fazer parte de seu cotidiano: a flexibilização e todas as incertezas decorrentes.

As organizações situadas nesse espectro – *Questionadoras* – se vêem embebidas “de mecanismos de participação oriundos dos movimentos sociais, muito mais que institucionais, de forma a garantir autonomia e potencializar a ação frente ao Estado, à sociedade política, ao mercado. Esses mecanismos, mais flexíveis e menos formais, têm sido criados, ao longo do tempo, pelos movimentos e organizações sociais. Eles podem ainda gerar uma “nova institucionalidade”, com procedimentos e regras próprias, sempre discutidas,

revisadas e renovadas de forma democrática e a partir da reflexão sobre a ação”. A contribuição acima, de Telles, apud Teixeira (2002) dá conta de descrever a flexibilidade e predisposição ao questionamento dessas organizações, que buscam o respaldo da sociedade na qual estão inseridas, que tanto pode ser o local, como o global, aqui mais uma vez recorrendo a Teixeira (2002), tornando públicas suas lutas, para serem reconhecidas como sujeito e, por fim consigam colocar estas na agenda pública, com a sensibilização dos meios de comunicação de massa.

As recentes iniciativas dos poderes públicos, de regulamentar o Terceiro Setor, criando a Lei das OSCIP's, também conhecida como Lei do Terceiro Setor, trazem a reboque a tentativa de estabelecer uma formatação das ONGs, através da regulação do setor, institucionalmente legitimada, sendo que a aceitação desta normatização implica no preenchimento das condições mínimas para pleitear e concorrer a subsídios governamentais. Tal atuação pode ser compreendida, dentro de uma abordagem institucionalista, como um movimento para criação do processo de isomorfismo institucional coercitivo, conforme descrito por Powell e DiMaggio (1991). A força da lei atuaria como mecanismo de pressão que deveria resultar na similaridade das organizações do Terceiro Setor. Destaque-se que, como colocado por Alves (2002), esta lei “não é efetiva porque não alcançou legitimidade no campo”. Alves (2002) destaca que a falta de legitimidade desta lei se deve ao não reconhecimento, por parte da coletividade do Terceiro Setor, dos elaboradores do discurso e representantes de seu grupo nas discussões. Estes teriam se “apropriado” do Terceiro Setor, fazendo com que os descontentes optassem por se manter à distância. Verificou-se, no entanto, que tal mecanismo não vingou, se for levada em consideração a baixa adesão das organizações ao mecanismo governamental, de acordo com levantamento feito em 2000, quase um ano após a promulgação desta lei. Os números mostraram que apenas 192 entidades (número que pode ser considerado baixo qualquer que seja o tamanho do universo destas

organizações) deram entrada com pedido de qualificação como OSCIP, sendo que 167 foram indeferidos, 18 foram aceitos e 7 foram classificados como assistência social. Os problemas que levaram a tão elevado número de negativas foram de natureza burocrática/administrativa/legal, entre os quais a existência de dirigentes remunerados, fato até então não aceito pela legislação, para a concessão de isenções fiscais.

Mas o que difere estas organizações *questionadoras* dos outros milhares que existem no campo do Terceiro Setor? Talvez os aspectos que mais se sobressaiam sejam o posicionamento necessariamente autocentrado no que diz respeito ao direcionamento das ações e visão de futuro, característica que se reflete na fidelidade absoluta a seus valores e princípios e obrigatoriedade de um permanente processo de auto-análise que funciona quase como uma retro-alimentação. Uma outra característica das organizações *questionadoras* é sua postura autônoma, condição primordial para que os questionamentos ocorram e as reivindicações possam acontecer com a devida isenção. Deve-se então ter claro o significado do conceito de autonomia para estas organizações.

3.3 - AUTONOMIA

Autonomia deriva do grego, *autonomia*, onde *autos* pode ser interpretado como “por si mesmo” e *nomos* como “lei” ou “convenção”, ou seja, autonomia é a faculdade do humano em ser o provedor de suas próprias leis.

A autonomia, enquanto conceito absoluto, habitualmente está relacionada com a busca de um estado de liberdade do indivíduo, onde os muros que restringem as possibilidades de ação são continuamente derrubados já que o imperativo do sujeito se sobrepõe às convenções, normas, regras, estatutos, etc. Por se tratar de uma abstração,

localizada entre o inconsciente e o livre pensar, a autonomia se relativiza ao entrar em contato com a realidade percebida e isto se aplica a indivíduos, ou, no nosso caso, às organizações.

Para fins deste trabalho o que interessa é a autonomia institucional percebida pelos membros das organizações pesquisadas, levando em consideração as particularidades para sua sustentabilidade. A autonomia institucional é aqui apresentada como a faculdade da organização se reconfigurar com vistas à obtenção de êxito nas suas ações, sempre observando a fidelidade aos princípios norteadores que balizam a existência de tais organizações. É a capacidade e, acima de tudo, a liberdade para mudar de rota, se esta for a vontade da instituição, mudança esta decorrente da leitura do cenário que se observa, tendo como objetivo último fazer melhor aquilo a que se propõe. A soberania desta vontade sobre as condicionalidades externas que se apresentarem é vislumbrada neste texto como sendo o pilar central da autonomia institucional, não importando as consequências da adoção de tal postura. A influência dos agentes financiadores sobre esta autonomia é apontada na literatura (CARVALHO, 1999; CARVALHO e VIEIRA, 2001) e identificada como um dos pontos fundamentais para a perda de identidade das organizações. O cenário mais pessimista mostra a organização financiada transformada em uma “filial” da financiadora, passando a ser nada mais que uma executora das diretrizes da detentora do poder econômico. Neste cenário, os ideais passam a ser os da organização mais forte, bem como os valores, princípios, objetivos e filosofia.

Mas entremos um pouco mais na discussão sobre a autonomia. Um profissional autônomo é aquele que não tem patrão, ou seja, não está sujeito meramente a uma hierarquia profissional. Um sujeito autônomo, como afirma Sennett (2001), não existe, embora os anarquistas (na melhor acepção do termo) sejam comumente apontados como aqueles que mais se aproximam do ideal autônomo, ainda que o choque entre o livre – pensar e o livre – fazer resulte na frustração de ter que restringir sua liberdade em prol da de outrem. Não deixa

de ser paradoxal, aliás, imaginar um movimento anarquista tentando estabelecer normas e regras para que sirvam de guia de conduta.

Pode-se citar ainda a autonomia postulada pelos economistas liberais do século XIX, que pregavam a maximização do prazer individual proporcionando igual maximização para a coletividade, ou a autonomia de base Kantiana, onde a vontade triunfa e se iguala às leis. De outro modo, a interferência externa à vontade na criação de tais leis se constitui numa heteronomia, que nada mais é do que o oposto da autonomia.

Qualquer que seja o viés adotado chegaremos até a autonomia relacionada ao indivíduo e não a uma organização de indivíduos, a menos, é claro, que pensemos em organizações ditatoriais, onde o império da força subjuga o derredor, dando a esta organização a liberdade, ou o poder, de agir livremente, de acordo com o seu bel prazer.

Excetuando-se o exemplo acima citado, as organizações atuantes no Terceiro Setor padecem de autonomia, nos mais diversos graus, sendo a financeira a mais recorrente e a que faz girar o ciclo vicioso da dependência.

A questão da autonomia das organizações do Terceiro Setor tem se revelado uma temática de grande importância, sobretudo em função da dependência de recursos de terceiros, situação em que estas organizações costumam estar envolvidas. Este cenário é o elemento motivador para que a autonomia destas organizações seja questionada. Entretanto, a depender do foco que esteja em questão, a autonomia pode sim ser verificada.

No discurso coloquial facilmente encontraremos organizações que se declaram autônomas, sem antes refletir acerca do significado de tal afirmação. Neste momento o auxílio de Guerreiro Ramos (1989) é mais uma vez inestimável para compreender a dificuldade em se tomar emprestado atributos dos indivíduos para as organizações, ainda mais se pensarmos na complexidade para a compreensão da autonomia no sujeito.

Ao indagar sobre por que consideram suas organizações autônomas, a resposta muito provavelmente virá transbordando de colocações onde o “nós somos” é facilmente traduzido como “depende”. Tais declarações foram feitas com fartura nas organizações pesquisadas, como veremos mais adiante, porém não resistiram a uma reflexão mais demorada e a relativização terminou por vir à tona, ao se constatar que falavam em autonomia acerca de aspectos específicos.

No âmbito das organizações do Terceiro Setor, que em boa quantidade não possuem fontes perenes de recursos e dependem da caridade alheia, a autonomia (em todos os sentidos) fica estreitamente ligada à vontade de indivíduos, sendo a situação em que a organização é apoiada por poucos financiadores apontada como o quadro mais propício para a cooptação e fortalecimento da dependência (CARVALHO, 2000).

O trabalho de campo com as duas organizações revelou distintos aspectos destas instituições e uma realidade onde a complexidade das relações e as contradições nas ações são uma constante inseparável.

4 – DOIS CASOS DE ORGANIZAÇÕES *QUESTIONADORAS* NA BAHIA

4.1 – GRUPO AMBIENTALISTA DA BAHIA – GAMBÁ

O GAMBÁ – Grupo Ambientalista da Bahia - foi criado por ex-participantes do Movimento de Defesa da Amazônia, que decidiram voltar os olhos para as questões locais depois que o tema Amazônia arrefeceu. O núcleo original é o mesmo, com os fundadores ocupando a coordenação do Grupo. Após ocupar uma sala no Clube de Engenharia, onde não possuíam espaço, equipamentos e tecnologia suficientes, pautando suas ações por atos de denúncias de agressões ao meio-ambiente, em um trabalho realizado por “jovens sonhadores”, o GAMBÁ ocupa uma sede própria na Avenida Juracy Magalhães Júnior, 768, Ed. RV Center, 1º andar, no bairro do Rio Vermelho. O idealismo dos primeiros anos continua presente, agora de uma forma mais amadurecida. Os coordenadores são profissionais (engenheiro, biólogo e psicólogo) que têm no GAMBÁ sua única ocupação.

Conforme consta em seu Estatuto (anexo), artigo primeiro:

“O Grupo Ambientalista da Bahia - GAMBÁ, fundado em 14 de abril de 1982, registrado no Cartório do 1º Ofício de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, sob o nº. 00937 em 17.08.83, é uma **associação civil de direito privado, sem fins lucrativos e essencialmente democrática**, constituída com a finalidade de promover a defesa, preservação e conservação do Meio Ambiente e a promoção do desenvolvimento sustentável, com observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, **economicidade e eficiência.**” (Grifos nossos)

Observa-se, a partir disto, que a organização parece estimular os valores democráticos na organização e, acima de tudo, a observação de que a democracia está

presente em essência, o que foi atestado por seus membros, a exemplo deste colaborador que atua na execução de projetos do GAMBÁ no interior do estado da Bahia:

“As informações são passadas para nós, no interior. Não participamos de todas as decisões porque ficamos no campo muito tempo, mas o pessoal aqui procura nos manter informado e fazer com que participemos o máximo possível”.

Chama também atenção a utilização de uma terminologia própria ao mundo das organizações empresariais – economicidade e eficiência -, o que pode evidenciar a absorção dos valores em voga no processo de profissionalização das organizações do Terceiro Setor. A busca da eficiência é hoje uma norma institucionalizada e vista por muitos como condição *sine qua non* para a autosustentabilidade e sobrevivência destas organizações. Conforme Tenório (1997),

Para superar esses desafios (avaliação de resultados) que podem ameaçar sua existência e sua eficiência administrativa, as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais.

A mudança proposta acima é refutada ainda hoje por muitas organizações, que temem ser transformadas em um espaço burocratizado e hierarquizado, onde se dispende mais energia e recursos com as atividades meio que com a finalidade da organização.

No que se refere ao GAMBÁ, foi possível verificar um esforço de mudança nos processos internos, o que, até então não parece confirmar os piores temores daqueles que defendem que estas organizações sigam uma lógica própria, distante da lógica mercantil. A existência de funções pré-definidas, trabalho profissional remunerado, hierarquia, relatórios e análise de resultados são apenas a demonstração de um esforço de racionalização que era tabu neste mundo organizacional, há até pouco tempo.

As relações com os parceiros/financiadores – Ministérios, Unesco, fundações privadas - sofreram mudanças profundas no decorrer dos anos. Se antes as contribuições eram feitas a “fundo perdido”, sem a necessidade de maiores esclarecimentos acerca da utilização

dos recursos, hoje em dia verifica-se a obrigatoriedade do cumprimento de rigorosos processos de prestação de contas e de aferição dos resultados obtidos a partir da utilização dos recursos fornecidos. Tais procedimentos são exigidos tanto por parceiros privados quanto públicos, o que foi fartamente observado através da análise documental. O atraso no envio de um relatório pode colocar a organização em uma espécie de “lista negra”, bem como problemas na prestação de contas que não sejam devidamente esclarecidos, de acordo com as normas do financiador.

Entretanto, todo o exposto acima não serve para caracterizar um processo de isomorfismo coercitivo no GAMBÁ, já que as exigências são pontuais e se restringem aos processos burocráticos, não havendo ingerências no cerne das atividades. Pode-se dizer que se trata apenas de seguir as regras previamente estipuladas para a utilização dos recursos (o que é uma mudança) e preencher os formulários fornecidos pelos parceiros/financiadores.

Os membros internos vêem o GAMBÁ como uma organização que goza de autonomia e que não está disposta a negociar seus princípios e valores em troca de apoio de nenhuma espécie. Existem áreas de atuação empresarial que estão excluídas de qualquer possibilidade de negociação ou estabelecimento de parceria, a exemplo de energia nuclear e transgênicos. Nas palavras de um dos coordenadores e que foram repetidas em uníssono pelos demais “Para algumas áreas nós não estamos abertos para conversar. Não aceitamos parceria, em hipótese alguma com empresas que explorem energia nuclear, transgênicos, armas ou celulose.”.

A estratégia utilizada para viabilizar a continuidade das atividades tem sido principalmente a execução de projetos ambientais, em boa medida financiados pelo Ministério do Meio Ambiente, via participação em processos licitatórios. A escolha dos projetos aos quais concorrer é feita de acordo com as normas constantes no Edital. Estas normas não podem ferir os princípios e valores da organização, o que é avaliado por uma comissão

formada para analisar as propostas de parceria/apoio. O tema autosustentabilidade foi incorporado à agenda do GAMBÁ, que está em processo de amadurecimento deste conceito e elaboração de caminhos que conduzam a este estágio.

O aspecto dos princípios e valores tem grande importância para esta organização e isto fica patente quando seus membros não admitem mudar seu foco de atuação em razão de eventuais problemas de financiamento da estrutura e atividades. Entre receber recursos provenientes de alguma área ou empresa cuja atuação seja por eles condenada ou fechar as portas, todos os entrevistados afirmaram, sem demonstrar hesitação, que a opção seria o fim das atividades, como declarou um dos fundadores e também coordenador do GAMBÁ:

Não tenho a menor dúvida que, entre estabelecer uma parceria que violentasse nossos princípios e encerrar as atividades, o GAMBÁ decidiria pela segunda alternativa. Se fizermos uma parceria desta não seríamos mais nós... Se o GAMBÁ se extinguir e for lembrado como um referencial individual das gerações futuras, essa postura que nós pregamos e a postura que todo cidadão deve ter, para nos a missão estará sendo cumprida...

Sobre o encerramento das atividades, aliás, o estatuto do GAMBÁ, em seu artigo 33 diz,

“O GAMBÁ poderá ser extinto, em qualquer tempo, desde que, convocada Assembléia Geral para tal fim, assim delibere pelo voto de 2/3 dos associados”.

Já no artigo 35,

“Declarado extinto o GAMBÁ, o seu patrimônio líquido reverterá em benefício de entidades congêneres, preferencialmente com o mesmo objetivo social do GAMBÁ”.

O GAMBÁ conseguiu passar incólume pelo período de intensas mudanças estruturais no país, no que tange as possíveis implicações da Reforma do Aparelho de Estado, empreendida com vigor nos anos 1990. Os membros desta organização, apesar de reconhecerem a ação do aparelho estatal em prol do desmonte da máquina pública e um conseqüente descomprometimento com as questões sociais, não conseguem identificar uma alteração substancial em suas atividades à época ou nos anos seguintes, talvez pela

sobreposição do cotidiano, talvez pelo tempo decorrido. O que ficou marcado para eles foi a maior ou menor dificuldade em dialogar com os representantes dos poderes públicos, notadamente na esfera federal, como foi afirmado por um dos membros fundadores:

Achávamos que a presença no Ministério do Meio Ambiente de uma pessoa respeitada no movimento ambiental, como era o Lutzemberger, fosse facilitar a interlocução dos ambientalistas com o Governo Federal, mas o resultado foi justamente o contrário. Foi o período em que as organizações ambientais mais dificuldades encontraram para discutir com o Estado as questões ambientais.

Os integrantes do GAMBÁ demonstraram muita convicção acerca de seu papel de defensores radicais do meio-ambiente, e o termo radicalismo, neste caso, é aprovado por eles. As lutas em prol das questões ecológicas habitualmente colocam as organizações que tratam deste tema em conflito com o Estado e o Mercado, o que é entendido pelos entrevistados como natural, a julgar pelo histórico de utilização da máquina estatal, pelo capital, para a defesa de seus interesses.

Os participantes do GAMBÁ, ao tratar da questão da mobilização da sociedade para defender as mais diversas bandeiras, consideram que o espaço para as manifestações como mecanismo de pressão cedeu espaço a outras formas de negociação com os demais setores e que o fórum foi modificado, pois eles não podem se limitar a criticar, precisam propor e participar ativamente da elaboração de políticas públicas, conforme consta no estatuto em seu artigo 3º, parágrafo único, item a,

- a) “participar da elaboração e implementação das políticas públicas na área de desenvolvimento e meio ambiente;”

Gohn, apud Coelho (2000), ao estabelecer uma tipologia para as ONGs, descreve as ambientalistas como sendo as “que possuem maior visibilidade junto à opinião pública. Seus atos estão contribuindo para a mudança do perfil das cidades brasileiras”. A respeito da visibilidade, reportagens como a publicada no jornal A Tarde (29/02/2004 p.21) são emblemáticas do grau de exposição destas organizações, onde se lê “Ambientalistas contra o

Estado”, a respeito das divergências sobre a inclusão de parte do território baiano em um parque nacional protegido da exploração.

Salta aos olhos a paixão com que as pessoas participam das atividades do GAMBÁ, onde, de acordo com declaração dos entrevistados, não se pode pensar em fazer carreira ou ganhar dinheiro. Trata-se de uma questão de opção de vida. A defesa de uma causa na qual acreditam com todas as forças. A respeito da escolha desta opção, esse membro fundador e coordenador declarou:

“... pois é, houve momentos difíceis para nós e nós pensamos em desistir, achamos que o esforço é muito grande e que está além da nossa capacidade, mas aí a gente respira fundo e diz: não, eu vou até onde eu posso ir...”.

A relativização das dificuldades foi uma prática encontrada com frequência entre os membros do GAMBÁ, que parecem ter aprendido a sobreviver em um ambiente de restrições. A declaração acima é uma amostra exemplar do espírito de perseverança observado entre seus componentes, o que, aliás, tende a ser uma característica necessária para atuar em organizações desta natureza, como também é o caso da Comissão Pastoral da Terra (CPT).

4.2 – COMISSÃO PASTORAL DA TERRA – CPT

A **Comissão Pastoral da Terra – CPT** – iniciou suas atividades nacionalmente em 1975 através da iniciativa da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e na Bahia em 1978. É uma organização de alcance nacional, com sede em Goiânia (GO) e possui caráter religioso. Seu surgimento se deu motivado pelos problemas ligados à questão da terra no norte do país, nas próprias palavras da organização:

[A CPT foi] Fundada em plena ditadura militar, como resposta à grave situação dos trabalhadores rurais, posseiros e peões, sobretudo na Amazônia, a CPT teve um importante papel. **Ajudou a defender as pessoas da crueldade deste sistema de governo, que só fazia o jogo dos interesses capitalistas nacionais e transnacionais, e abriu caminhos para que ele fosse superado.** Ela nasceu ligada

à Igreja Católica porque a repressão estava atingindo muitos agentes pastorais e lideranças populares, e também, porque a igreja possuía **uma certa influência política e cultural. Na verdade, a instituição eclesiástica não havia sido molestada.** (Grifos nossos)

O trecho acima expõe traços marcantes acerca da natureza desta organização, suas lutas e sua história e principalmente sua complexidade com a presença permanente do elemento contraditório. Ela (CPT) assume sua posição de confronto com o Estado e com o poder econômico, ao mesmo tempo em que reconhece ter experimentado uma situação diferenciada quando do regime militar, por não ter sido importunada a instituição eclesiástica que lhe abriga. Esta condição *sui generis* não está necessariamente no passado, conforme foi apontado por este coordenador da CPT:

“A Igreja foi praticamente a única instituição que os militares não fecharam. Decerto dá para dizer que a igreja não foi importunada pelos militares.”

Embora a CPT se declare ecumênica, este posicionamento não é merecedor de consenso. A presença de representantes de outras religiões já criou situações constrangedoras, como foi relatado por um coordenador nacional da entidade:

... e de repente perceberam que se o presidente (da CPT) se ausentasse quem assumiria seria o vice, que era evangélico. Isto causou mal-estar, pois seria estranho um pastor evangélico ser presidente de uma entidade da Igreja Católica.

A afirmação acima deixa à mostra o potencial conflitivo desta organização, que como as demais quer demarcar seu espaço e ampliar sua área de influência. O trabalho da Comissão Pastoral da Terra abrange todo o território nacional, que alcança também através de publicações com o periódico “Pastoral da Terra”, que traz entrevistas com pessoas tratem do tema do campesinato, matérias sobre temas diversos voltadas para as questões agrárias e agrícolas, etc.; e com o anuário “Conflitos no campo – Brasil”, que faz a divulgação de dados sobre os conflitos acerca da questão da terra e da água, como por exemplo, barragens, violência no campo, etc. Ela é uma Pastoral que possui vínculos com a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e sua estrutura nacional (anexo B) pode ser assim resumida:

Assembléia Nacional - É a instância de decisão primeira da CPT. Ela é realizada anualmente.

Congresso - Possui caráter celebrativo. Nele são definidos os grandes eixos de ação da CPT. É realizado a cada quatro anos, é composto por trabalhadores, que precisam ser maioria, e por agentes da CPT.

Coordenação Nacional - É uma instância colegiada, por isso, é composta por seis coordenadores, um presidente e vice-presidente, todos eleitos pela Assembléia, para mandato de três anos.

Regionais - A CPT está organizada em todo o território nacional em 21 regionais, que correspondem basicamente aos estados da Federação. Cada regional tem uma coordenação, eleita em Assembléia, de acordo com o regimento interno e um Conselho.

Grandes Regiões - As regionais, em razão das problemáticas comuns enfrentadas e da proximidade geográfica, se articulam através de seis Grandes Regiões.

Equipes - As equipes locais são a célula básica da organização e do trabalho da CPT, por serem presença constante na vida dos trabalhadores e trabalhadoras do campo.

Secretaria Nacional - A sede nacional da CPT está em Goiânia, GO. Nela funcionam os serviços nacionais de Administração, Comunicação e Documentação. A partir da Secretaria Nacional se articulam também as atividades nacionais de Formação.

ARTICULAÇÕES

Eclesiais - A CPT se articula com as demais pastorais e organismos sociais ligados à CNBB. Sua vinculação direta se dá com a Comissão para o Serviço da Caridade, da Justiça e da Paz.

Com os movimentos sociais: A CPT integra o Fórum Nacional pela Reforma Agrária e Justiça no Campo e participa do Fórum Brasileiro de Segurança Alimentar.

Internacionais: A CPT é membro e elo da Pax Christi Internacional no Brasil.

Regional Bahia

Na Bahia, as ações da CPT começaram em 1978, na região de Juazeiro, onde seus membros trabalharam na questão das comunidades atingidas com os grandes projetos de barragens e posteriormente com o que hoje está mais em evidência, que é o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Suas atenções estão voltadas ainda para as condições de trabalho no campo, em especial no combate ao trabalho escravo e à violência no campo, ao uso da água, à agricultura familiar entre outros. Estes temas são discutidos em sua publicação “Terra Vida”, com dez edições anuais.

Encontrada em oito distintas regiões do estado, a CPT possui sua sede regional em Salvador, que atua como suporte para as equipes que estão em campo. A atuação da CPT, como fizeram questão de enfatizar os membros da CPT, é focalizada no processo de fortalecimento das organizações próprias dos camponeses e na formação das lideranças camponesas a partir da realidade do homem do campo. Esta lógica está fundada na crença de que os homens devem ser senhores de seus destinos e personagens centrais de suas conquistas.

A Regional Bahia/Sergipe possui sede própria, localizada na Rua General Labatut, 78, Barris, Salvador e conta com bibliotecária, secretária e dirigentes remunerados, quase todos com curso superior, normalmente filosofia, teologia, sociologia ou outros assemelhados. É pertinente destacar que, à exceção daqueles que ocupam funções apenas administrativas, como a bibliotecária e a secretária, todos os demais membros são precipuamente agentes de campo, além da função de coordenador ou assessor. Embora considerem a remuneração baixa

e abaixo do mercado, não crêem que este seja um elemento decisivo para continuar ou não nesta atividade. O pagamento é visto apenas como um meio de prover as necessidades de suas famílias com alimentação, saúde, etc.

Financiamento da CPT na Bahia

As atividades da CPT na Bahia são integralmente financiadas por entidades estrangeiras, com recursos provenientes de coletas junto às comunidades católicas européias, como a Misereor e também por outros organismos como o Horizont 3000 (ONG austríaca de cooperação para o desenvolvimento) e a Cafod (Agência Católica para Desenvolvimento, originária do Reino Unido). Parte destes recursos são provenientes de coletas que acontecem através da cobrança do imposto sobre a religião por parte do Estado, quando o contribuinte declara sua religião e o recurso é direcionado para a mesma e por meio de campanhas para arrecadação de donativos diretamente à comunidade. Via de regra o levantamento e análise dos resultados são encaminhados para os financiadores através de ferramentas próprias da CPT, à exceção da Horizont 3000, que exige que tal apresentação seja feita com uma ferramenta do financiador chamada PMA – Planejamento, monitoramento e avaliação.

As equipes de campo, na Bahia chamadas Diocesanas, têm liberdade para elaborar os projetos e encaminhar diretamente para os potenciais financiadores. Esta possibilidade de ação permite que recursos sejam encaminhados do financiador para as equipes sem a necessidade de tramitação pela secretaria da CPT. Por esta razão não foi possível saber o montante envolvido com as ações da CPT, que recebem ainda o aporte financeiro de religiosos estrangeiros no Brasil, que fazem arrecadações em suas paróquias de origem (exterior) e repassam diretamente para a Diocese. A CPT passa por um processo de auditoria externa anual, que avalia os números da organização e a conformidade na execução dos recursos angariados.

5 - CONCLUSÃO

O caminho percorrido para chegar até o final deste trabalho leva a uma conclusão inequívoca de que ainda existem muitas questões a responder. Os pressupostos que nortearam a dissertação não se fizeram confirmar, muito ao contrário.

5.1 - PRIMEIRO PRESSUPOSTO

As organizações do Terceiro Setor que atuam no plano das reivindicações experimentam um processo de crescente dependência de seus financiadores, acarretando na tendência à perda de autonomia institucional.

Embora o descrito no pressuposto acima tenha sido apontado por todos os entrevistados como uma tendência nas relações entre financiador e financiado, não foi possível constatar a consolidação desta prática. O percebido foi muito mais a resistência que a entrega, chegando ao que se poderia chamar de romantismo na defesa das causas das organizações pesquisadas. Os entrevistados reconhecem as dificuldades encontradas cotidianamente, principalmente para os que insistem em “remar contra a maré”. Tal afirmação não invalida o fato de que determinado grau de adequação imposto pelos organismos financiadores, nacionais e estrangeiros, como condição *sine qua non* para a continuidade do financiamento tem sido acatado pelas organizações participantes deste trabalho. A realidade encontrada nas organizações pesquisadas, em relação a este primeiro pressuposto foi a seguinte:

5.1.1 - Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ)

Primeiro pressuposto

As organizações do Terceiro Setor que atuam no plano das reivindicações experimentam um processo de crescente dependência de seus financiadores, acarretando na tendência à perda de autonomia institucional.”

Não é possível afirmar que o quadro desta organização ambiental seja de dependência embora a mesma dependa de recursos de terceiros para suas ações, situação dominante no Terceiro Setor, já que a quase totalidade das organizações não possuem fontes próprias de financiamento de suas atividades. É inegável que a sombra das exigências crescentes por parte dos financiadores paira sobre o GAMBÁ e que o reflexo principal se dá na burocracia necessária para fazer a organização continuar a atuar. O tempo gasto hoje com as atividades-meio é maior do que nunca, de acordo com a percepção dos participantes desta instituição, o que já denota uma sensível transformação entre o passado e o presente da organização, no quesito “tarefas administrativas”. Apesar disto os membros da organização não se sentem dependentes de nenhum financiador, o que é favorecido por sua estratégia de obter recursos através da participação em licitações, principalmente do Ministério do Meio Ambiente, que contemplem ações ambientais alinhadas com os princípios do GAMBÁ.

A análise histórica do financiamento das atividades desta organização mostra que era relativamente comum, nos anos 1980, a doação de recursos a “fundo perdido”, notadamente do exterior. Se as doações não eram de valores expressivos (geralmente menos de cinco mil dólares americanos, em valores da época), os termos de doação não contemplavam exigências ou contrapartidas para o beneficiário. Atualmente as doações de particulares são cada vez mais raras e representam um percentual ínfimo dos recursos do GAMBÁ. Outra fonte de recursos é a participação nas vendas de produtos licenciados com a marca “Toca do Gambá”. A loja representa um esforço para conseguir fontes próprias de financiamento, embora sua participação na receita do GAMBÁ seja inferior a dez por cento.

O sinal mais forte do posicionamento independente do GAMBÁ foi, sem dúvida, a convicção na valorização dos seus princípios e valores, não cogitando flexibilizar por conta de contratempos operacionais ou referentes à sua sustentabilidade. Para este trabalho foi considerada como sendo de grande valor a afirmação explícita, “quase messiânica”, de que não faz sentido manter uma organização funcionando, apenas por funcionar, proferida por um dos líderes da organização. De acordo com este líder existe uma finalidade maior na existência de uma instituição, que termina por ser o grande elemento motivador. Cabe ainda destacar que o GAMBÁ, que não é uma organização de grande porte, por sua situação financeira, não poderia se dar ao luxo de recusar ofertas de apoio, isto se se apoiasse na lógica comumente empregada para a gestão de negócios.

A área de atuação do GAMBÁ (setor não lucrativo) é propícia para o exercício do Isomorfismo Institucional descrito como COERCITIVO pela literatura (POWELL e DIMAGGIO, 1991), onde a combinação de demandas sociais crescentes e a escassez de recursos podem funcionar como um estímulo para que se ceda às “pressões formais e informais” exercidas pelos financiadores, primeiro passo para a consolidação de um quadro de dependência do financiado pelo financiador. Estas pressões podem se fazer sentir através da força da lei, do desnível de poder entre as organizações ou por conta de determinações governamentais.

Os mais de vinte anos de atuação do GAMBÁ fazem com que sua atuação e suas opiniões públicas sejam consideradas pela sociedade como relevantes, o que pode ser constatado pelo número de fóruns ambientais (conselhos federal e estadual do meio ambiente, etc.) dos quais faz parte a organização. Tudo isto leva a sociedade a esperar um posicionamento/ação do GAMBÁ, seja sobre a questão da água, a preservação da Mata Atlântica ou os transgênicos.

A possível adoção de um modelo isomórfico MIMÉTICO, conforme descrito por Powell e DiMaggio (1991), se torna mais improvável, a julgar pelo pensamento dominante atualmente nesta organização, que não se preocupa em adotar modelos consagrados pelas congêneres, cujas técnicas, embora não tenham sido explicitadas, foram dignas de reprovação. Por não se tratar de objeto deste trabalho, a comparação do GAMBÁ com outras organizações da mesma área de atuação não merecerá maiores comentários. A similaridade com os pares, obtida através da adoção de técnicas já consagradas, para a resolução de problemas é o ponto central deste modelo, onde, por exemplo, a organização mais nova tende a imitar a mais velha, quando bem sucedida, como segue: “As organizações tendem a se modelar de acordo com as congêneres de sua área de atuação que aparentem ser mais bem sucedidas ou legitimadas”. (tradução livre de POWELL e DIMAGGIO, 1991)

Entretanto, ao ponderar sobre a adoção deste modelo, continuam os autores:

A ubiquidade de certos tipos de arranjos estruturais pode ser mais facilmente creditada à universalidade dos processos miméticos do que a alguma evidência concreta de que os modelos adotados propiciam ganhos de eficiência. (tradução livre de POWELL e DIMAGGIO, 1991)

Se forem considerados os elementos utilizados por Serva (1993), para a caracterização das organizações substantivas, o GAMBÁ parece revelar traços fortes desta racionalidade. O primeiro ponto sustenta que uma organização substantiva é norteadada por princípios inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização e ação calcada em identidade de valores. O GAMBÁ demonstra possuir esta característica, seja pelo compartilhamento verificado dos princípios e valores, do grau de interação entre os líderes e os executores, sendo que os líderes também executam.

Com certeza as relações interpessoais no GAMBÁ são intensas e fortes, conforme outra característica atribuída às organizações substantivas. Os líderes estão presentes desde que fundaram o GAMBÁ e muitos de seus participantes lá estão há vários anos. O fato de

comungarem de um mesmo ideal relacionado à causa favorece a uma mútua identificação. A auto-análise coletiva, já colocada como sendo característica das organizações *questionadoras*, se faz presente, na medida em que a organização proporciona fóruns para que os debates internos ocorram. Outra característica é sua flexibilidade hierárquica, embora os integrantes possuam papéis previamente definidos, mas com tendências a uma postura multitarefa.

Preferência por novos membros que estejam alinhados com a causa da organização; liberdade de acesso às informações; expressão social pelos valores que espoca; flexibilidade no horário de trabalho; liberdade para diálogo e aferição coletiva dos rendimentos; precariedade nos mecanismos de avaliação sistemática do usuário e busca de respaldo da sociedade para suas ações são também traços observados no GAMBÁ.

A remuneração no GAMBÁ, conforme declarou um dos líderes, não permite que o indivíduo sonhe em “fazer carreira” na organização, ou seja, não dá para pensar em trabalhar nesta organização pelo dinheiro, já que dependem do sucesso no estabelecimento de parcerias para garantir remuneração mensal.

5.1.2 - Comissão Pastoral da Terra (CPT) – Regional Bahia/Sergipe

A comissão Pastoral da Terra talvez seja um excelente exemplo das complexidades que pairam sobre a existência da Igreja Católica, que é o sustentáculo desta organização, contradições que serão demonstradas mais adiante.

Ainda a respeito do primeiro pressuposto, que diz que **“As organizações do Terceiro Setor que atuam no plano das reivindicações, experimentam um processo de crescente dependência de seus financiadores, acarretando na tendência à perda de autonomia institucional.”**, a Comissão Pastoral da Terra BA/SE, embora seja dependente

dos recursos oriundos de doações de católicos de diversas partes do mundo, através das declarações dos entrevistados, enfatizaram sua condição de gozadores de autonomia, o que foi comprovado, dentro de certa perspectiva, como veremos mais adiante. O delineamento de sua lógica de ação é determinado internamente, mas alinhado com as diretrizes da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), que, de acordo com os depoimentos, não possui unicidade de pensamento e também de ação acerca dos temas tratados pela CPT. O fluxo para aprovação dos projetos tocados pela CPT que são financiados pela Misereor demonstra quanto difuso pode ser o conceito de autonomia. Vejamos:

- 1) O projeto é elaborado a partir de demandas de determinada região (Diocese), sendo parte ativa no processo aqueles que sofrerão as conseqüências de tal projeto;
- 2) O projeto é encaminhado para o Bispo responsável por esta Diocese, que precisa avalizá-lo;
- 3) Cumprida a etapa anterior, o projeto é encaminhado para os potenciais financiadores;
- 4) Se tudo estiver correto e houver interesse, a CPT é informada sobre a aprovação e de detalhes sobre a liberação dos recursos. Pode ainda ser solicitado que sejam feitas alterações no projeto, para depois então aprová-lo.

Deve ser destacado o fato de o projeto precisar obrigatoriamente de aprovação do Bispo da Diocese, que é a instância local máxima da Igreja Católica, no caso dos projetos encaminhados para a Misereor, uma entidade católica alemã que é um dos principais financiadores da CPT. Sem a assinatura do Bispo o projeto não é aprovado. A própria existência da CPT nas Dioceses só é possível se for aceita pelo Bispo, o que implica dizer

que, se existe CPT existe um bispo próximo. Embora tenham declarado desconhecer um projeto que tenha sido rejeitado pelo Bispo, este efetivamente possui o poder de vetar um projeto qualquer, se assim o desejar. Apenas a título de exemplo, a Bahia conta com vinte e uma (21) Dioceses e oito (08) regionais da CPT. Em Sergipe a CPT encerrou as atividades, após a mudança do Bispo. Se a autoridade religiosa aceita a CPT, infere-se que aceita seus métodos e “bandeiras”. Se não...

Os membros internos desta organização reconhecem que a CPT divide opiniões no “Alto Clero”, tendo muitos que se opõem a seus discursos e ações. As vozes contrárias aumentam ou diminuem à medida que a Igreja assume determinado posicionamento. Se o núcleo do poder da Igreja der uma guinada em direção à ortodoxia, se atendo às “questões do espírito”, as resistências aumentam. Se demonstrar ir ao encontro das lutas do homem, as resistências diminuem. Este coordenador/agente da CPT, que atua no interior da Bahia, concorda que “a Igreja pode ser parceira ou adversária. Depende do momento e depende das pessoas. Ao nível local pode ser parceiro, pode ser adversário, pode ser questionadora. Mas isso não dá pra dizer assim, não dá pra generalizar.”.

Existe um consenso na organização de que, no presente, está ocorrendo um predomínio da linha considerada mais conservadora, que prega a tradição dos ritos religiosos e certo distanciamento de questões ligadas aos problemas sociais, conforme o depoimento deste membro, que é um dos coordenadores nacionais da CPT:

Com a chegada de João Paulo II esses bispos e padres começam a sofrer restrições muito grandes, para enquadrar a igreja dentro dos parâmetros internacionais. Essa questão pelos pobres, a Teologia da Libertação, as Comunidades Eclesiais de Base, elas vão sofrendo uma certa pressão mais internamente.

Encontrar um ponto de equilíbrio neste relacionamento faz parte da estratégia de sobrevivência da CPT. Trata-se de um antigo e delicado jogo de correlação de forças que traduz a complexidade existente no cotidiano da CPT e da sensibilidade necessária para

transitar neste universo. Esta organização trata de temas como reforma agrária, trabalho escravo no campo, propriedade e uso da água e transgênicos. Como se pode notar são temas bastante espinhosos e que não possuem uma resposta precisa e fácil. Apesar disto a organização possui posicionamento bem definido sobre todos eles, gostem alguns, ou não. Ao defender as ocupações de terrenos para fins de reforma agrária, por exemplo, as contradições afloram. Como entender uma organização de cunho católico sendo favorável ao uso da força (ocupações) para resolver as disputas entre os homens? Como interpretar uma organização religiosa, que historicamente se manteve ao lado das classes dominantes questionando o direito a propriedade? Estes questionamentos são tão antigos quanto a falta de respostas “definitivas”. Os depoimentos são contundentes em afirmar que a opção da luta pelos direitos é um gesto aceitável e recomendável pelos preceitos católicos. Em outras palavras, a CPT reafirma diariamente sua autonomia de pensamento em relação ao Vaticano ou à CNBB ao ter interpretações próprias das escrituras norteadoras desta religião. Nas palavras deste coordenador:

A CPT é revolucionária sim, porque ela se apega àquilo que eu chamo de potencial revolucionário, eu diria subversivo em mudança, que está presente, eu diria, na História e num documento que para mim é fundamental, uma História que se chama a Bíblia.

A explicitação das contradições se faz necessária para tentar compreender os dilemas, contradições e ambigüidades que cercam a atuação da CPT. Historicamente, as relações da Igreja Católica com o poder político e também econômico foram de muita proximidade, isto quando a própria igreja não ocupava os poderes simultaneamente. No caso brasileiro não foi diferente, sendo notória a intimidade do clero com o poder político, o que frequentemente colocava e ainda coloca em cheque o princípio de que o Estado é laico. Basta lembrar que o catolicismo, embora não seja mais a religião oficial do Brasil, é ainda considerado um dos principais grupos formadores de opinião na sociedade, cuja influência se faz perceber, por exemplo, nos diversos feriados católicos/cristãos existentes (Páscoa, Natal,

Nossa Senhora Aparecida, etc.). A respeito do poder econômico não é raro ainda hoje um representante da Santa Sé comparecer a inaugurações de empresas para abençoá-las.

No que tange o foco da intervenção da CPT, que é a imensidão conhecida como zona rural, esta relação próxima também se verificava constantemente. Os grandes latifundiários, que eram os grandes doadores para os cofres da paróquia, contavam com a intimidade dos representantes da Igreja e eram merecedores da sua cumplicidade e fidelidade. Isto porém é história e a Igreja mudou. Principalmente após o Concílio Vaticano II, iniciado em 1962 e encerrado em 1965 e a disseminação das idéias da Teologia da Libertação. Naquele momento velhos dogmas caíram como a utilização obrigatória do latim nas homilias e novas práticas apareceram, como, por exemplo, a aproximação dos religiosos com os problemas do cotidiano das comunidades por eles assistida. É também interessante observar que a maior parte dos proprietários de terra segue a mesma religião que os que lutam pela posse da terra, por exemplo. Ora, a CPT é católica até “a raiz do cabelo”. Como se processam tais questões nos corações e mentes dos envolvidos nestes conflitos?

Os conflitos são considerados inexoráveis por parte dos membros da CPT e esta certeza está fortemente enraizada na organização. Todos os integrantes da CPT que participaram das entrevistas afirmaram não ser possível uma solução negociada para resolver os conflitos no campo, um dos principais focos do trabalho da CPT. Este ex-coordenador e ainda colaborador desta instituição considera que:

A questão da terra não tem solução negociada. A reforma agrária a gente sabe que não sai, não a negociada. Isso Fernando Henrique já quis fazer, a reforma agrária conversada. Não existe isso!

Existe uma compreensão da organização de que o Estado brasileiro não possui disposição para promover a reforma agrária necessária para resolver o problema, mesmo porque muitos dos proprietários são políticos de “alta patente” que não estão dispostos a entregar suas terras, a menos, naturalmente, que sejam regamente compensados. Quanto à

questão financeira, existem as costumeiras restrições orçamentárias para tocar um projeto de reforma agrária no ritmo e formato adequado para assentar os que lutam pela terra. Os membros da CPT consideram que são justas as pressões das organizações que promovem a luta no campo.

Em outras palavras, existe uma predisposição para o conflito inerente às atividades desta organização, que conta com religiosos nos seus quadros, atuando na linha de frente, o que no caso da CPT significa participar do processo de formação das lideranças e assessoramento na elaboração dos projetos de entidades camponesas.

A dependência dos financiadores está merecendo atenção da CPT, principalmente após os eventos verificados recentemente, quando grandes financiadores desistiram de continuar a apoiar os projetos, por conta de incompatibilidade de objetivos. Fatos desta natureza geralmente justificados com a mudança no eixo de ação dos organismos financiadores, que, ora não mais estão interessados em questões rurais, ora estão interessados em agir em outra região do globo, argumento que tem sido utilizado com certa frequência pelas agências que saem do Brasil, principalmente após a estabilização da moeda brasileira. A África, segundo estas agências, passou a ser o foco. Dois fatos relatados merecem destaque:

- 01- Um grande e tradicional financiador europeu (OXFAM) das atividades da CPT informou no ano de 1994 que não mais colaboraria com a CPT, pois suas prioridades não mais coincidiam com as da financiadora. Os temas prioritários se voltavam para as questões urbanas, conforme pôde ser confirmado pelos informes da OXFAM. A CPT não deixou de fazer uma análise crítica de tal mudança e não se adaptou para continuar a receber recursos. As questões urbanas não são o foco da CPT. O espaço da OXFAM foi ocupado por outras agências internacionais.

Cabe registrar aqui que é perceptível a mudança substancial na forma de tratamento utilizada nas correspondências entre estas duas instituições entre 1980, quando deu início a parceria e 1994, quando foi encerrada. O tom foi se modificando ao longo do tempo, com o uso cada vez mais comum de palavras de ordem e com maiores exigências na execução dos projetos, porém sem interferir no mesmo. O tom informal das cartas foi dando lugar, gradativamente, a um tom mais impessoal, profissional.

02- Certa agência financiadora (não autorizado a revelar) propôs financiamento para trabalho que levantasse os problemas que cercam a cultura da cana-de-açúcar no Brasil. Embora a CPT reconheça a existência de inúmeros problemas no setor em questão, as conversas sobre este projeto foram interrompidas tão logo foi constatado que o financiamento tinha raízes nos cofres de produtores europeus de açúcar de beterraba, interessados em reduzir o mercado do açúcar brasileiro.

Os fatos acima relatados ajudam a aceitar a idéia de que a CPT está sim conseguindo manter sua autonomia institucional, levando-se em consideração as particularidades do financiamento de suas atividades. Suas atividades desenvolvidas com o propósito de fortalecer as organizações camponesas continuam, seguindo fielmente sua linha histórica de atuação e sempre com recursos estrangeiros. A dependência dos financiadores é amenizada pela origem dos recursos, que são doados por religiosos católicos europeus. Foi também reconhecido por parte dos entrevistados que a origem dos recursos facilita o trabalho da CPT, pois nunca precisaram se preocupar em conseguir recursos governamentais ou privados. Os entrevistados, aliás, declararam ter dificuldades em imaginar a CPT, dentro da

configuração atual, estabelecer qualquer parceria fora das que realizam com as entidades católicas, sem colocar em risco sua independência de fazer a crítica.

A participação, ainda que indireta, da CPT no projeto “Um Milhão de Cisternas” é outro fato que merece ser citado. A CPT faz parte da Articulação do Semi-Árido (ASA), mentora deste projeto. O Governo Federal “comprou” a idéia, juntamente com a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), que financiou a construção de milhares de cisternas e, naturalmente, buscou colher os dividendos através da divulgação desta doação. Os membros da CPT se posicionaram contrários com a aproximação da ASA com a FEBRABAN sem que fossem empreendidas discussões mais aprofundadas para avaliar os possíveis impactos e reflexos deste tipo de parceria. A percepção dos membros da CPT foi de que tal aproximação pode ajudar a legitimar entidades que possuem um papel no mínimo ambíguo. No exemplo da FEBRABAN, segundo os depoimentos, a contradição residia no fato de os bancos privados serem os financiadores de um modelo de agronegócio combatido pela organização: intensivo de capital, predatório, favorável aos transgênicos, etc.

A CPT parece enfatizar práticas relacionadas com a valorização do indivíduo, com relações interpessoais de grande magnitude, permanente questionamento sobre os rumos da organização, democratização do acesso à informação, flexibilidade no horário de trabalho, etc., no que se aproxima do trabalho de Serva (1993) para avaliar a substantividade das organizações. As pessoas que atuam ligadas à atividade fim, a julgar pelo discurso combinado com a prática observada, claramente trabalham por objetivo e percebe-se uma grande coesão na equipe, embora nem todos possuam a mesma formação religiosa, tenham idades diversas e sejam provenientes de diversos estados e países.

5.2 - SEGUNDO PRESSUPOSTO

Os resultados encontrados não forneceram elementos ou indícios que possam validar o segundo pressuposto. A tendência encontrada aponta na direção de um movimento de resistência e até intransigência, para não permitir que as organizações pesquisadas possam se encontrar na situação descrita no referido pressuposto.

“As organizações do Terceiro Setor que trabalham no plano das reivindicações atuam quase que exclusivamente como executoras de projetos dos agentes financiadores.”

Os componentes das duas organizações declararam detectar um forte movimento para a afirmação deste pressuposto por parte de diversos financiadores e vêem nisto um problema sério para o Terceiro Setor, como será verificado mais à frente. A explicação dada é que os recursos não faltam para os que aceitam fazer o papel de garoto propaganda para alguma empresa ou grupo político.

No entanto, este pressuposto tem significados diferentes para as organizações protagonistas deste trabalho, como segue:

5.2.1 - Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ)

Segundo pressuposto

As organizações do Terceiro Setor que trabalham no plano das reivindicações atuam quase que exclusivamente como executoras de projetos dos agentes financiadores.

Muito embora, como dito anteriormente, o GAMBÁ tenha como principal fonte de recursos a participação em licitações do Ministério do Meio Ambiente, e isto implicará na execução de projetos deste Ministério, este grupo ambientalista procura fazer um afinado alinhamento do projeto com as diretrizes da organização. Os editais são cuidadosamente

estudados e, através de uma comissão de análise, decidem se o objeto em questão contempla as causas da organização. A seguir um projeto é elaborado de acordo com seus valores e princípios e então encaminhado para a participação na concorrência pública. Esta estratégia de captação de recursos tem se mostrado promissora, notadamente por conta do grande conhecimento e experiência dos membros desta organização com as questões ambientais. Em sendo vencedor o projeto, a etapa seguinte é considerada a mais difícil para a organização, que é dar conta de inúmeros relatórios de prestação de contas, esclarecimentos e outros detalhes que envolvem a utilização dos recursos e exigem um considerável tempo e esforço do GAMBÁ. Em outras palavras, o GAMBÁ não recebe os projetos prontos, faltando apenas a execução. Ele constrói o projeto e, embora já saibam o “caminho das pedras” para a correta elaboração dos mesmos, o que significa conhecer o que deve ou não ser colocado no projeto, é neste momento que esta organização imprime sua marca.

O GAMBÁ já realizou projetos também com parcerias privadas (Fundação ABRINQ, Natura), e, também nestes casos, a lógica do projeto é a da organização, conforme pôde ser comprovado através das entrevistas e da análise documental. É perceptível a maior rigidez nas relações com os parceiros privados, resultante de um maior profissionalismo e na adoção de modelos burocráticos mais complexos por partes dos agentes financiadores. O peso da burocracia atual, notadamente no momento da prestação de contas dos recursos aportados, se faz sentir com o detalhamento exigido sobre indicadores, saldo bancário, relatórios periódicos entregues, etc.

As restrições auto-impostas que cercam a elaboração e execução dos projetos podem ser observadas pela citação abaixo:

Então hoje a gente faz projetos de educação ambiental com um determinado universo de pessoas, faz um trabalho de análise do Parque Nacional, da gestão do Parque Nacional da Chapada Diamantina, por exemplo, faz um trabalho de reflorestamento da Mata Atlântica, intervém diretamente na realidade. Não que seja isso um papel da sociedade, mas a gente não substitui o estado. (Coordenador executivo do GAMBÁ)

Ou de forma mais contundente sobre o estabelecimento de parcerias:

Mas a gente, por exemplo, até para conseguir viabilizar recursos, a gente tem código de ética aqui que,... não pode receber recursos de empresas que tenham imagem poluidora na sociedade.(Coordenador executivo do GAMBA)

O exposto acima deixa claro que o GAMBA não tem como foco a execução de projetos de interesse de terceiros e isto é dominante na organização. Sua disposição é muito mais colocar em prática seus ideais através dos recursos de terceiros, na falta de uma fonte própria duradoura.

5.2.2 - Comissão Pastoral da Terra – CPT

Segundo pressuposto

“As organizações do Terceiro Setor que trabalham no plano das reivindicações atuam quase que exclusivamente como executoras de projetos dos agentes financiadores.”

A Comissão Pastoral da Terra prioriza o protagonismo por parte daqueles que serão atendidos pelos projetos na elaboração dos mesmos, à medida em que trabalha com a lógica da atuar processo de fortalecimento das organizações próprias dos camponeses e na formação das lideranças camponesas a partir da realidade do homem do campo. A fidelidade a tal princípio, automaticamente invalida o pressuposto acima, já que os agentes financiadores não são o sujeito das ações, mas sim o meio de concretizá-las.

A participação da CPT na elaboração dos projetos se dá através de um papel consultivo e instrucional. Por tratar com camadas menos favorecidas e detentoras de baixa escolaridade, o apoio da organização é orientado para traduzir em forma de projetos as demandas do seu público.

A execução de projetos de terceiros não é descartada, mas tal fato deve ser precedido de exaustivas análises de compatibilidade com a filosofia da CPT, suas lutas,

princípios e valores, de acordos com os participantes entrevistados. Tais exigências tornam esta possibilidade bastante remota.

A conclusão inevitável é a de que o segundo pressuposto não é aplicável a esta organização social, como pode ser verificado com a citação abaixo:

Os problemas aumentam, a estrutura basicamente não, é a mesma. Então é uma batalha, é um esforço muito grande dos que estão aí acompanhando porque tem que responder a muitos problemas. Não é fácil, a correria é muito grande. (Ex-coordenador, ainda colaborador da CPT)

5.3 - TERCEIRO PRESSUPOSTO

Existe uma tendência ao isomorfismo institucional do tipo coercitivo entre financiadores e as organizações financiadas.

Por tudo o que foi colocado até este momento pode-se inferir que, apesar de os membros do GAMBÁ e da CPT perceberem como real o processo de aproximação e assimilação entre financiadores e financiados, as trajetórias destas duas organizações as colocam em uma condição de resistência a uma total adaptação e atendimento das exigências dos agentes financiadores, como se pode ver a seguir:

5.3.1 - Grupo Ambientalista da Bahia – GAMBÁ

Terceiro Pressuposto

Existe uma tendência ao isomorfismo institucional do tipo coercitivo entre financiadores e as organizações financiadas.

O trabalho desenvolvido pelo GAMBÁ ao longo de sua existência (e que foi comprovado pelos documentos analisados), demonstra que este grupo cristalizou algumas convicções que ainda se mostram bastante valorizadas internamente. Não se trata aqui de fazer loas a esta organização, mas sim reconhecer que a mesma tem conseguido manter sua

identidade, mesmo com todas as dificuldades vividas pelo campo do Terceiro Setor. Seus participantes declaram reconhecer o fenômeno de transferência de práticas, valores e dinâmica dos mais fortes para os mais fracos, no universo do Terceiro Setor, mas puderam também demonstrar que ainda conseguem resistir ao assédio.

Os componentes do GAMBÁ demonstraram preocupação com a velocidade e a facilidade com que as organizações não lucrativas das mais diversas áreas abandonam suas lutas históricas em troca de alguma garantia sobre as questões vinculadas ao financiamento de suas atividades. Os detentores do capital resolveram agir com força neste segmento e, como na maioria das vezes não possuem a competência necessária para atuar de forma acertada, procuram fazer parcerias que contemplem suas necessidades. É como se as organizações do Terceiro Setor de repente encontrassem um “sócio-capitalista” que não está interessado no lucro, mas sim no retorno intangível que tal associação pode proporcionar. Nesta hora muitas organizações viram verdadeiros “braços” de seus financiadores, numa vinculação quase instantânea entre as partes.

As pessoas do GAMBÁ demonstraram estar ainda imbuídas daquela vontade que é quase uma licença poética. São sabedores das dificuldades, mas não perderam a esperança de que as coisas podem mudar e, ao acreditarem piamente nisto, estas pessoas não conseguem se desvincular do elemento motivador que os alimenta, que é a defesa de uma causa, o que pode ser ilustrado com a seguinte citação:

A relação entre nós aqui do GAMBÁ, companheiros, ela foi construída muito em cima da confiança mútua e a partir da percepção dos princípios, dos valores e das posições que as pessoas demonstraram ao longo do tempo sobre as questões ambientais, que são os objetos institucionais do GAMBÁ. (Coordenador executivo do GAMBÁ)

A citação acima expressa a importância que têm as relações interpessoais para esta organização, relações estas que poderiam ser consideradas como um dos elementos vitais para a defesa coletiva de uma causa e um dos pilares de sustentação do GAMBÁ.

5.3.2 - Comissão Pastoral da Terra – CPT

Terceiro Pressuposto

Existe uma tendência ao isomorfismo institucional do tipo coercitivo entre financiadores e as organizações financiadas.

A afirmação contida neste pressuposto é apontada pelos membros da CPT como uma tendência que se fortalece à medida em que os recursos escasseiam e as organizações sem fins lucrativos se vêem sem alternativas para dar continuidade a suas atividades.

A situação da CPT é um pouco mais cômoda do que a da maioria, pois a natureza de suas ações encontra eco no exterior, que é de onde vêm seus recursos. Apesar desta comodidade, a organização percebe a presença de forças poderosas que atuam neste sentido, com interesses sabidamente comerciais, como já observado anteriormente no caso cana-de-açúcar X beterraba. A vigilância, o permanente questionamento e a valorização da autocrítica são apontados pelos entrevistados como elementos cruciais para manter a resistência, o que fica notório com a fala abaixo:

Nós recusamos a oferta do governo para financiar o trabalho de documentação da CPT, que é um trabalho muito importante, porque oferece dados para entidades de direitos humanos de nível nacional e internacional... mas nós recusamos a oferta, porque nós achamos que devemos permanecer politicamente independentes. (Coordenador nacional da CPT)

Ou ainda, com esta outra citação:

Estas entidades, evidentemente, não estão financiando a CPT por acaso. É que elas, de alguma forma, se identificam com as causas e com os trabalhos que a CPT defende. (Coordenador nacional da CPT)

As tentativas de aproximação de outras organizações são vistas com muita cautela por esta Regional da CPT, como fica claro com as citações acima. O receio de que danos para sua imagem e credibilidade possam ocorrer por conta de uma parceria faz com que a análise das mesmas sejam discutidas até a exaustão.

5.4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou propiciar maior conhecimento sobre uma pequena parcela do gigantesco universo do Terceiro Setor, as instituições *questionadoras*. Teve ainda este trabalho a pretensão de colaborar para melhor compreender a lógica reinante na atuação destas organizações, suas motivações e dilemas, relacionados à sua capacidade de sustentação e também verificar se entidades desta natureza tendem a seguir fielmente seus princípios, valores, missão e o respeito por sua própria História.

Um dos temas mais recorrentes no universo do Terceiro Setor, sua sustentabilidade, foi analisado sob a ótica de organizações que têm por princípio não hesitar em estabelecer a crítica quando da defesa de suas “bandeiras”, que se pode também chamar “causas”. O trabalho de campo, realizado com o Grupo Ambientalista da Bahia e a Comissão Pastoral da Terra, revelou instituições que, de maneira apaixonada, possuem um foco bastante definido e claro sobre sua razão de ser.

Não foi possível comprovar que estas organizações estejam sofrendo um processo de isomorfismo coercitivo (POWELL e DIMAGGIO, 1991) por parte dos financiadores, embora se perceba que sofram interferências nos quesitos tarefas e rotinas administrativas, notadamente na exigência do uso de ferramentas externas diversas para o trabalho de aferição de resultados, cumprimento de metas ou acompanhamento das atividades, além da prestação de contas. A avaliação feita foi que as organizações não consideram o atendimento a estas exigências um aspecto de maior relevância ou gravidade, já que os financiadores não impõem condições para a execução dos projetos.

Um ponto que merece destaque é a mudança nas relações por parte dos financiadores, mudança esta denunciada nas correspondências trocadas quando das parcerias. A informalidade, quase afeto, presente nos anos 70 e 80 foram gradativamente dando lugar a

uma linguagem mais técnica e reservada, parecendo procurar distanciar-se e ater-se às trocas profissionais, sem maiores intimidades. Expressões como “Caros Amigos”, “Colegas”, “Companheiros”, “Estamos sempre à disposição”, “Abraços afetuosos” ou “Espero nos vermos em breve” foram sendo trocadas por “Prezados Senhores”, “Senhor Coordenador”, “Cordialmente” e “Lembramos que é obrigatório”, numa adoção da formalidade interorganizacional.

A mudança no tratamento veio junto com o endurecimento da postura referente à apresentação periódica de relatórios com informações sobre desempenho, resultados obtidos, número de assistidos, aplicação de recursos, etc. Era o início de novos tempos, onde ter ideal e boa vontade não era suficiente, agora as ações tinham que ser mensuradas, avaliadas, planejadas e bem executadas.

Para que a execução ocorresse a contento as organizações não ficaram paradas. Embora mantenham sua verve, o discurso dos participantes deixa transparecer a influência de outras áreas, notadamente da Administração, que, aliás, não é a área de formação de nenhum dos dirigentes da CPT e do GAMBÁ.

A autonomia das organizações estudadas foi compreendida como sendo a manutenção da sua faculdade de traçar a rota a seguir, independentemente das contingências orçamentárias das organizações, pois as mesmas tendem a não flexibilizar os elementos norteadores da instituição: valores, ética, transparência, princípios e missão. Pôde-se perceber que os membros destas organizações são movidos pela paixão pelo que fazem, pois realmente acreditam estar dando sua contribuição para que as realidades onde atuam sejam diferentes.

Por outro lado, estas organizações apresentam um elevado grau de complexidade, em graus diferentes, dada a constância com que fazem reflexões sobre suas ações, num freqüente processo de auto-avaliação. Esta política interna ajuda as organizações a continuamente analisar o ambiente onde estão inseridos, o que explica o elevado grau de

esclarecimento sobre as interferências das mudanças estruturais sobre suas entidades. As instituições, a julgar pelo seu discurso, apresentado neste trabalho, demonstraram perceber as tendências a que estão expostas, com o advento da profissionalização do Terceiro Setor e da aproximação das organizações não-lucrativas com as organizações mercantis e com o Estado.

REFERÊNCIAS

ABONG. Associação Brasileira de ONGs. Disponível em: < <http://www.abong.org.br> > diversos acessos.

ARMANI, Domingos. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. Porto Alegre, mai., 2003, Mimeo disponível no endereço do Instituto Souza Cruz <http://www.institutosouzacruz.org.br>

ALVES, Mário Aquino. Organizações do Terceiro Setor e sua(s) racionalidade(s). **In Anais do 26º Enanpad**. Salvador: ANPAD. 2002. CD ROM

AZEVEDO, S. & ANDRADE, L. A. G. de. **A Reforma do Estado e a questão federalista: reflexões sobre a proposta Bresser Pereira**. In: AZEVEDO, Sérgio de & DINIZ, Eli (Orgs.). **Reforma do Estado e Democracia no Brasil**. Brasília: UNB, 1997.

SOUZA SANTOS, Boaventura. A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado. **Seminário Internacional - Sociedade e a Reforma do Estado**, São Paulo, MARE, 26 a 28 de março de 1998. Anais.

BRANDÃO, A. de O.; SILVA, A. de O.; GUADAGNIN. Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 22, **Anais do XXII ENANPAD**. Paraná: ANPAD

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado nos anos 90**. Lógica e Mecanismos de Controle. Brasília: MARE, 1997. Cad. 01, 57 p.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. São Paulo: FGV, 1998.

CARVALHO, Cristina A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das Organizações Não Governamentais? In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais

CARVALHO, Cristina A. P. de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Apresentação: relações Estado, mercado e Terceiro Setor na nova ordem social. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 20, p. 57-59, jan./abr. 2001.

COELHO, Simone de Castro Tavares. Terceiro Setor: **Um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos**. São Paulo, Editora Senac São Paulo, 2000.

COUTINHO, Marcelo J.V. **Administração Pública Voltada para o Cidadão: Quadro Teórico Conceitual**. Revista do Serviço Público n.3, jul. /set. 2000.

DINIZ, Eli, AZEVEDO, Sérgio de (orgs.). **Reforma do Estado e Democracia no Brasil**. Brasília: UNB, 1996.

DINIZ, João Helder A. S.; Mattos, Pedro Lincoln C. L. de. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. **Anais do 26º Enanpad**. Salvador: ANPAD. 2002. CD ROM

FERNANDES, Rubem César. **Sem fins lucrativos**. In: Comunicações do ISER, n.22. Rio de Janeiro: ISER, 1986.

_____. **Privado porém público: O Terceiro Setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FHC. TRECHOS DE PRONUNCIAMENTOS DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA. 1996
http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PRO9624.HTM

FRANÇA FILHO, Genauto C. Esclarecendo Terminologias: As noções de Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular em Perspectiva. In: **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Ano III, n. 05, 2001, pp. 51-59.

FRANCO, Augusto de. A Reforma do Estado e o Terceiro Setor. . **Seminário Internacional - Sociedade e a Reforma do Estado**, São Paulo, MARE, 26 a 28 de março de 1998. Anais.

GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Disponível em: < <http://www.gife.org.br> > diversos acessos.

GONÇALVES, Hebe Signorini (Org.). **Organizações Não Governamentais: Solução ou Problema?** São Paulo, Estação Liberdade, 1996. Vários autores

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações** – uma reconceituação da Riqueza das Nações. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1989.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o Desafio de Administrar sem Receita**. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luís Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

KANITZ, Stephen. In FILANTROPIA. Disponível em: < <http://www.filantropia.org.br> > diversos acessos.

MELO, Vanessa Paternostro. **Terceiro Setor e interorganizações: uma análise crítica a partir da realidade baiana**. 2002. 178f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MELO NETO, Francisco de Paula; FROES, César. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, Presidência da República, Imprensa Nacional, nov. 1995.

O QUE é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. **Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

PACHECO, Flávia Lopes. **Um estudo sobre o isomorfismo institucional nos teatros da Região Metropolitana do Recife**. 2002. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

POWELL, Walter W. e Paul J. DiMaggio (Ed.), *The Iron Cage Revisited In: **The New Institutionalism in Organizational Analysis***, Chicago, The University of Chicago Press, 1991

RITS. Rede de Informações para o Terceiro Setor. Disponível em: < <http://www.rits.org.br> > diversos acessos.

SENNETT, Richard. **Autoridade**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.2, p. 18-30, 1997.

_____. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. V. 33 N. 2, 1993, pp. 36-43

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O Local e o Global: limites e desafios da participação cidadã**. 3. ed., São Paulo, Cortez Editora. 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TEODÓSIO, A. S. S. Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. **In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA**, 3, 2002, Niterói. **Anais...** Niterói: ABCP, 2002.

QUIVY, Raymond; Campenhoudt, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2ª ed., Lisboa: Gradiva – Publicações Ltda. 1998.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia** Compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991. 1.v.