



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR – UCSAL
SUPERINTENDÊNCIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – SPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO TERRITORIAL E
DESENVOLVIMENTO SOCIAL

CRISTIANE DOS REIS DE OLIVEIRA

GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DA
ASSOCIAÇÃO DE ADVOGADOS DE TRABALHADORES RURAIS NO ESTADO
DA BAHIA

SALVADOR
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CRISTIANE DOS REIS DE OLIVEIRA

**GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DA
ASSOCIAÇÃO DE ADVOGADOS DE TRABALHADORES RURAIS NO ESTADO
DA BAHIA**

Dissertação apresentada à Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação - SPPG, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador

Prof^a Dra. Elsa Sousa Kraychete – Orientadora

**SALVADOR
2008**

UCSAL. Sistema de Bibliotecas.
Setor de Cadastramento.

O48g Oliveira, Cristiane dos Reis de Oliveira

Gestão em organizações não governamentais: um estudo da Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia / Cristiane dos Reis de Oliveira.- Salvador: UCSal. Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação, 2008.
168 f.

Dissertação apresentada à Superintendência de Pesquisa e Pós-Graduação – SPPG, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Elsa Sousa Kraychete.

Inclui bibliografia

1. Terceiro Setor - Gestão - Profissionalização. 2. Organização Não-Governamental - ONG - Gestão profissional - Sustentabilidade. 4. ONG - Profissionalização – Agências de Cooperação Internacional. 5. Dissertação. II. Universidade Católica do Salvador Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social. III. Título.

**GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DA
ASSOCIAÇÃO DE ADVOGADOS DE TRABALHADORES RURAIS NO ESTADO
DA BAHIA**

Por

CRISTIANE DOS REIS DE OLIVEIRA

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador, tendo sido julgada pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Presidente: Prof^a Dra. Elsa Sousa Kraychete – Orientadora, UCSAL
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Prof. Dr. Carlos Roberto Sanchez Milani
Doutor em Socioeconomia do Desenvolvimento pela École de Hautes Études em
Sciences Sociales

Prof. Dr. Peter José Schweizer
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

SALVADOR, 11 de novembro de 2008

*PARA AKIN, MEU FILHO, O SER MAIS BELO, FONTE DE ALEGRIA, INSPIRAÇÃO
E ETERNO AMOR*

AGRADECIMENTOS

Em um desafio como este, as contribuições são diversas. Este trabalho se tornou possível graças à contribuição valiosa de diversas pessoas e a todas quero registrar o meu sincero agradecimento.

A Dílson, grande incentivador dos meus sonhos acadêmicos. Sem suas contribuições e seus incentivos esse trabalho não teria sido possível.

A minha família, que durante esse período soube conviver com minha dedicação aos estudos. O apoio e ajuda de vocês foram fundamentais.

Em especial a minha mãe que sempre acreditou em mim e que durante este processo cuidou por várias vezes do meu belo Akin, distribuindo ao dobro, carinho e amor, principalmente nos momentos em que estive ausente.

A Tânia, pela atenção e carinho dedicado ao meu filho desde o início deste desafio.

Aos colegas de trabalho da Mawusi, pelas contribuições e cobertura necessária durante o período de estudos.

A Fátima Nascimento, coordenadora da ELO, Alexandre Magno, Dayse, Mércia Freitas, Adriana Rangel, pela ajuda em bibliografias.

A Marta dos Anjos, Paulo Torres, Maurício Azevedo, Gil Júnior, Tatiana Santos, Isadora Browne, Joaquim Araújo, Silvana Fortunato, Carmosina de Jesus, Joice Bonfim, Edileuza Alcântara, Pedro Diamantino e demais colaboradores da AATR, cuja atenção em cooperar para o avanço da pesquisa científica foi imprescindível para a realização deste trabalho.

As funcionárias (os) da biblioteca da UCSal e da Secretaria de Cursos.

A minha orientadora, fonte de sabedoria que, acreditando neste trabalho, me instigou a todo instante. Obrigada pelo exemplo estimulador, pelos desafios colocados, pelas orientações e paciência dispensada. É um brilhante exemplo acadêmico que deve ser seguido.

Aos professores do Programa que apresentaram desafios, indicaram caminhos e instigaram o pensar durante o curso.

A Iara Paranhos, secretária do Curso de Ciências Contábeis da UCSal, grande amiga, incentivadora dos meus estudos e torcedora fiel do meu sucesso.

Aos amigos do peito, Monte, Mercedes, Marcão e Silvio pelos incentivos, torcidas e contribuições em diversos aspectos da minha vida. Vocês são especiais.

Aos colegas de mestrado pela troca valiosa de experiências.

E, acima de tudo, a Deus, que desde o início deu-me a vida, a sabedoria, o talento e o suporte para enfrentar mais este desafio que foi cursar e concluir o mestrado.

É preciso aprender com a prática, pois, embora você pense que sabe, só terá certeza depois que experimentar.

Sófocles.

RESUMO

O escopo desta pesquisa foi estudar o Terceiro Setor no que se refere à profissionalização de sua gestão e à sua influência junto à sustentabilidade de entidades que o compõe. A opção metodológica adotada foi o estudo de caso e realizamos uma pesquisa junto à Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia – AATR, uma Organização Não-Governamental que atua há mais de 25 anos em defesa de temas relacionados às questões sociais, em especial às causas rurais, a fim de investigar o seu modelo de gestão. Observamos que há pouca informação publicada sobre a prática de gestão das Organizações Não Governamentais – ONG e, embora esta seja uma questão que emerge de forma desafiadora para os profissionais e estudiosos da área, não verificamos um modelo próprio de gestão das ONG. Constatamos que o referencial teórico utilizado para o estudo da gestão dessas organizações tem como base as teorias administrativas construídas para a gestão empresarial, o que nos conduz a questionar quanto à sua adequação por se tratar de instituições de naturezas distintas. Buscamos ainda entender a relação da profissionalização das ONG com as agências de cooperação internacional e refletir sobre o conceito de Terceiro Setor devido à sua importância na atual conjuntura. Nesta reflexão apresentamos a contextualização histórica do surgimento do Terceiro Setor e das entidades que o compõe. Nesse aspecto, notamos que Terceiro Setor compreende uma série de organizações diferenciadas e não há consenso sobre seu significado, tampouco há acordo sobre a sua composição.

Palavras-Chave: terceiro setor; organização não-governamental; gestão; sustentabilidade.

ABSTRACT

This research encompasses the study of the Third Sector, regarding its professionalization and influence toward the sustainability of the entities that integrate it. The study of case was the methodological choice and the local research was the Lawyers Association of Agricultural Workers in the State of Bahia – AATR, a Non-Governmental Organization, that acts more than 25 years in defense of subjects related to the social matters, in special to the agricultural causes, in order to investigate its management model. We observed that there is little information published about the management of the Non-Governmental Organizations – NGO; moreover, even this question emerges as a challenge for the researchers of this area, we did not verify a model proper for understanding the management of the NGO. We ascertain that the theoretical references used for the study of the management of these organizations is based on the administrative theories constructed for the enterprise organizations, hence it takes us to question of how much of them are appropriate for institutions of different nature as the NGO. Still, we tried to understand the relationship between the professionalization of the NGO, and the international agencies of cooperation. In addition, due to its importance in the actual world processes, we analyzed the Third Sector concept. In this analysis we present an historical contextualization for the appearance of the Third Sector, and the entities integrated to it. On this subject we noticed that the Third Sector includes several types of organizations, and that there is no agreement on its meaning, neither on its composition.

Key words: third sector; non-governmental organizations; management; sustainability

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Características dos três setores sociais	22
Quadro 2	Identificação dos setores sociais	22
Quadro 3	Tipologia ideal dos modelos de gestão	62
Quadro 4	Distinção entre organizações sem fins lucrativos e organizações privadas	65
Quadro 5	Hipóteses para avaliação de desempenho organizacional	74
Figura 1	Ciclo do PMA institucional	82
Quadro 6	Fatores que torna mais exitosa a captação de recursos	86
Quadro 7	Diretrizes de gestão com pessoas	89
Quadro 8	Objetivos dos programas desenvolvidos pela AATR	97
Figura 2	Mapa dos programas desenvolvidos pela AATR por região econômica de atuação	98
Quadro 9	Ações articuladoras da AATR entre 2004-2006. Baseado em relatórios da AATR	99
Quadro 10	Quadro de pessoal por área da AATR em 2007	109
Quadro 11	Quadro de pessoal por função da AATR em 2007	109
Quadro 12	Linha do tempo da AATR	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Grupo de Classificação das FASFIL	38
Tabela 2	Ano de constituição formal das organizações associadas à ABONG	40
Tabela 3	Comparação da região da sede e de atuação das associadas à ABONG	41
Tabela 4	Principais áreas temáticas priorizadas pelas organizações associadas	42
Tabela 5	Principais beneficiários(as) das atividades das organizações associadas	43
Tabela 6	Apresentação comparativa das fontes de financiamento acessadas pelas organizações associadas nos anos de 2000 e 2003	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AATR	Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AJUFE	Associação dos Juizes Federais
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CEB	Comunidades Eclesiais de Base
CESE	Coordenadoria Ecumênica de Serviço
CPT	Comissão Pastoral da Terra
FASFIL	Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos
FETAG	Federação de Trabalhadores na Agricultura do Estado da Bahia
FUNRURAL	Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JHU	Johns Hopkins University
MNDH	Movimento Nacional dos Direitos Humanos
NOVIB	Netherlands Organization for International Development Cooperation
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ONG	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OTS	Organizações do Terceiro Setor
PE	Planejamento Estratégico
PMAS	Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização
PROVITA	Programa de Proteção a Vítimas e Testemunhas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 METODOLOGIA.....	14
1.1.1 Metodologia de abordagem	14
1.1.2 Metodologia de procedimento	15
1.1.3 Objetivos do estudo	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 A ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 O TERCEIRO SETOR E SEUS SIGNIFICADOS	19
2.1 ORIGEM, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR.....	19
2.2 TERCEIRO SETOR E SOCIEDADE CIVIL: QUAL A RELAÇÃO?.....	23
2.3 O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES QUE O COMPÕEM.....	26
2.4 O NASCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS.....	29
2.5 HISTÓRICO E PERFIL DAS ONG NO BRASIL.....	32
2.6 A RELAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL COM AS ONG.....	34
2.7 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS EM NÚMEROS NO BRASIL.....	37
2.8 A ABONG E O PERFIL DE SUAS ASSOCIADAS.....	38
3 A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR	46
3.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE GESTÃO.....	46
3.2 A GESTÃO E SEUS SIGNIFICADOS.....	48
3.3 CONCEITOS DE GESTÃO SOCIAL, GESTÃO EMPRESARIAL E GESTÃO PÚBLICA.....	50
3.3.1 Gestão empresarial	50
3.3.2 Gestão pública	53
3.3.3 Gestão social: algumas percepções	54
3.4 GESTÃO SOCIAL, GESTÃO EMPRESARIAL E GESTÃO PÚBLICA – ANALOGIAS E DIFERENÇAS.....	56
3.5 ONG: FATORES QUE IMPULSIONAM A SUA GESTÃO.....	66
3.6 AS AGÊNCIAS DE FINANCIAMENTO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ONG	69
3.7 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS.....	71

3.7.1 O desafio da eficiência e da eficácia	73
3.7.2 A questão da sustentabilidade nas ONG	76
3.7.3 As funções gerenciais	78
3.7.4 Captação de recursos – uma estratégia	83
3.7.5 Gestão com pessoas	87
3.7.6 Gestão financeira	90
4 GESTÃO PROFISSIONAL: CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE	92
4.1 CONTEXTUALIZANDO O SURGIMENTO DA AATR.....	93
4.2 CONHECENDO A GESTÃO DA AATR.....	101
4.2.1 As funções gerenciais na AATR.....	107
4.2.2 Gestão com pessoas na AATR	108
4.2.3 Gestão financeira na AATR.....	113
4.2.4 Captação de recursos na AATR	115
4.2.5 A questão da sustentabilidade na AATR	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICE	137
ANEXO	143

1 INTRODUÇÃO

O momento atual nos leva a repensar o papel do Estado, principalmente após a avalanche neoliberal de redução da sua área de atuação. Nesse contexto, a responsabilidade social das empresas é apontada como item importante na agenda da sociedade. Assim, o Terceiro Setor aparece como um “novo” ator social para equilibrar as atuações dos dois outros atores – Estado e Mercado. A “novidade” é relativa, uma vez que muitas das organizações hoje englobadas no Terceiro Setor existem há muito tempo. O que consideramos realmente novo é a visibilidade que essas organizações têm tido e o interesse em profissionalizá-las.

O Terceiro Setor ganha, assim, em expressão à medida que avança nas questões relacionadas às políticas públicas. Sua participação é importante no processo de elaboração de novas formas de articulação na esfera pública. Isto, sem dúvida, tem valorizado as organizações deste setor.

Por outro lado, essas organizações se multiplicam a cada dia e atuam em diversas áreas. O surgimento dessas entidades está inserido em uma nova conjuntura econômica e social, onde a complexidade dos problemas sociais impõe soluções capazes de reduzir a exclusão para construir uma sociedade mais justa.

Essas organizações acabam desempenhando parte do papel que antes era exclusivo do Estado, estabelecendo parcerias para o desenvolvimento social, a partir de projetos que atendam às necessidades da sociedade. Contudo, para a sua funcionalidade e sustentabilidade, necessitam de uma gestão própria que contemple as suas especificidades. Assim, a gestão das organizações do Terceiro Setor tem sido um dos temas que mais tem preocupado os profissionais e gestores da área. Essa preocupação pode ser explicada pela diversidade de demandas sociais e organizacionais que tais entidades enfrentam.

As teorias administrativas vêm sendo adaptadas para a gestão das Organizações Não-Governamentais (ONG); contudo, ainda não avançaram o suficiente para contemplar todas as suas especificidades.

Além do desafio de profissionalizar a sua gestão, as ONG enfrentam também outra demanda importante que é a questão da sustentabilidade. A sustentabilidade aqui colocada não se refere unicamente à perspectiva unidimensional, ou seja, à capacidade da organização em mobilizar recursos; refere-se também a outras dimensões como, por exemplo, à social e à política, que

corresponde, respectivamente, à capacidade da organização em estabelecer ações que alcancem um patamar aceitável de homogeneidade social e que possibilitem a democracia.

Considerando os desafios impostos e o importante papel que tem sido atribuído às ONG, o presente trabalho procurou responder à seguinte pergunta: Como a gestão nas organizações não-governamentais exerce influência no desenvolvimento de suas ações sociais, na sua sustentabilidade e no alcance dos seus objetivos?

Em busca de respostas a essa pergunta, realizamos uma pesquisa junto à Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia - AATR, uma Organização Não-Governamental que atua há mais de 25 anos em defesa de temas relacionados às questões sociais, em especial às causas rurais.

1.1 METODOLOGIA

Entendemos que toda investigação científica precisa de uma orientação teórico-metodológica que possa estear o alcance de seus objetivos. Nessa parte inicial do nosso estudo, apresentaremos as questões referentes à metodologia utilizada e sua forma de abordagem. Igualmente serão apresentados os objetivos, a justificativa da pesquisa e da escolha do objeto pesquisado.

1.1.1 Metodologia de abordagem

Neste trabalho utilizamos a estratégia qualitativa, considerando que esta abordagem metodológica norteou a pesquisa aqui empreendida.

De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é uma tática utilizada quando as perguntas que norteiam o estudo são do tipo “como” e “porque” e também quando o foco de interesse é sobre fenômeno atual que só poderão ser estudados e analisados tendo como parâmetro algum contexto real.

Tomamos como escopo investigar o modelo de gestão na AATR, verificar se esta influencia as ações sociais propostas e se gera conseqüências na sustentabilidade, e ainda observar a relação do modelo de gestão da entidade com a cooperação internacional. Para tanto, a abordagem metodológica escolhida para

nortear esta pesquisa é a qualitativa, por proporcionar uma interação dinâmica entre a realidade e o objeto em estudo, porquanto não é possível estudá-los separadamente. Desta forma, esta vertente é a que melhor permite uma reflexão sobre a realidade da pesquisa.

Utilizamos, também, o estudo exploratório com caráter descritivo no intuito de obtermos um traço inicial do objeto de estudo de modo a permitir o desenvolvimento de hipóteses, conforme coloca Selltiz *et al* (1987):

A relativa juventude da ciência social e a pequena quantidade de pesquisas de ciência social tornam inevitáveis, ainda durante algum tempo, o caráter de pioneirismo dessa pesquisa. Existem poucos caminhos bem experimentados que o pesquisador de relações sociais possa seguir; frequentemente, a teoria é excessivamente geral ou excessivamente específica para que possa dar clara orientação para a pesquisa empírica. Em tais condições, a pesquisa exploratória é necessária para a obtenção da experiência que auxilie a formulação de hipóteses para pesquisa mais definitiva (SELLTIZ, *et al*, 1987, p. 61).

Observamos ainda que o Terceiro Setor é um tema recente; em razão disso, é incipiente o referencial teórico que trate do tema gestão no Terceiro Setor e sua interlocução com a sustentabilidade. Diante dessa observação, entendemos ser necessário realizar estudos para evidenciar essa questão.

1.1.2 Metodologia de procedimento

Para a coleta de dados primários utilizamos como instrumento a entrevista semi-estruturada, técnica adotada por apresentar um caráter de profundidade e também por possibilitar ao entrevistado discorrer de forma livre sobre o tema indagado, sem ter que optar por respostas prefixadas.

Escolhemos realizar entrevistas com todos os participantes ou co-participantes do modelo de gestão da organização, aqui percebidos como ex-gestores, gestores atuais, empregados, colaboradores e estagiários. No total, foram entrevistadas 08 (oito) pessoas entre janeiro e março de 2008.

Para a obtenção de dados secundários utilizamos a análise documental. Para isso, analisamos documentos como: planejamento estratégico, projetos elaborados pela entidade, relatórios, planos de trabalho, manual de procedimento e outros instrumentos utilizados na gestão da organização e disponibilizados pelos gestores.

O estudo realizado na organização pesquisada ocorreu por intermédio das variáveis: histórico, estrutura formal da organização e alguns elementos que compõem a gestão como o planejamento estratégico e seu desdobramento dentro da entidade, a gestão com pessoas, a gestão financeira, a captação de recursos, a sustentabilidade e a relação da entidade com os financiadores.

Os dados obtidos foram tratados de forma qualitativa. Examinamos e analisamos os dados da unidade de estudo com objetivo de atender o pressuposto hipotético inicial desta pesquisa.

1.1.3 Objetivos do estudo

O objetivo geral da presente pesquisa é investigar a forma de gestão da AATR, uma Organização Não-Governamental, localizada na cidade do Salvador, e verificar as relações entre o modelo de gestão, as ações sociais propostas e a sustentabilidade. Como objetivos específicos, destacamos os seguintes:

- a) verificar se existe um modelo de gestão adotado pela AATR;
- b) identificar os instrumentos de gestão utilizados pela AATR;
- c) verificar a relação entre a forma de gestão e os resultados alcançados;
- d) verificar se a gestão influencia na sustentabilidade da organização;
- e) identificar se existe influência do financiador no processo de gestão da organização.

O pressuposto hipotético que orienta este estudo é o seguinte:

Os instrumentos de gestão adotados pelas ONG impactam na orientação das ações sociais e influenciam no alcance dos objetivos propostos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O motivo que nos levou a pesquisar esse tema foi a percepção de que existe carência de pesquisas, na Bahia, relacionadas à gestão de ONG. Além disso, o tema em estudo tem crescente relevância num cenário notadamente marcado pela capacidade do setor público, no contexto das orientações liberais para o papel do Estado em fornecer aos cidadãos condições dignas para a sua sobrevivência e desenvolvimento social. Esta restrição tem levado, muitas vezes, à transferência da

responsabilidade de prestar serviços públicos para a sociedade civil mediante parcerias e convênios estabelecidos.

A pertinência desse trabalho está associada à importância do tema gestão, nas entidades do Terceiro Setor, dada a sua relevância social, ao considerarmos que a estas é incumbido um papel de extrema importância que é atender à demanda de necessidades de um ou mais grupos definidos. Então, em virtude da responsabilidade social atribuída ao setor, entendemos que é relevante o pensamento gerencial-social para as entidades que lhe são pertencentes. Percebemos, ainda, ser necessário que a questão da gestão e da sustentabilidade sejam discutidas de modo que possam oferecer subsídios para que as organizações consigam perdurar suas atividades e serem sustentáveis.

1.3 A ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO

Como já externamos, a entidade objeto de nosso estudo é a Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia. A escolha da organização deu-se em função de ser uma das organizações sem fins lucrativos localizada na cidade do Salvador, organizada nos anos 1970, portanto, no nascedouro das ONG no Brasil e que tem passado por diversas fases no decorrer de sua existência.

A AATR foi criada com um propósito político muito forte, a partir de certa mística que mantém a instituição até os dias atuais. Além disso, a organização, no seu gérmen, não tinha recursos financeiros e funcionava por meio dos recursos provenientes entre os seus próprios membros, resistindo à efervescência do crescimento do Setor no Brasil e passando por significativas mudanças no que tangia à sua gestão profissional.

Somava-se a isto a relação estabelecida pela entidade com a cooperação internacional quando esta ainda não tinha um modelo de gestão, mas que mudara posteriormente sua forma de atuação, constituindo fator que possibilitava verificar se existia influência da cooperação no processo de profissionalização da organização.

Acrescentamos ainda que a instituição teve um longo percurso no contexto da profissionalização das entidades sem fins lucrativos e, por fim, a entidade atualmente desenvolve um trabalho social de grande relevância contribuindo para a garantia de direitos dos cidadãos e a formação de lideranças comunitárias. Tudo isso possibilita tecer uma análise da evolução da gestão da entidade, de modo a

evidenciar os pontos citados nos objetivos específicos da pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por cinco capítulos, incluindo esta Introdução, na qual apontamos os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, além de apresentarmos também o objeto de estudo.

No segundo capítulo abordamos alguns conceitos fundamentais da pesquisa, a partir das diversas percepções acerca do surgimento do Terceiro Setor, seus significados e sua relação com a cooperação internacional. Apresentamos ainda o histórico e perfil das ONG no Brasil, acostando as diversas percepções acerca do tema, destacando o perfil das ONG associadas à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG e buscando entender a relação entre as agências de cooperação internacional e a entidade pesquisada.

No terceiro capítulo trazemos em pauta a gestão do Terceiro Setor e evidenciamos aspectos e significados gerais sobre gestão, bem como alguns parâmetros que nortearam a pesquisa: conceitos, analogias e diferenças sobre a gestão social, empresarial e pública; fatores que impulsionam a gestão de organizações do Terceiro Setor; a relação das agências de cooperação com a profissionalização das ONG e alguns desafios impostos a essas organizações – o desafio da eficiência e da eficácia, da sustentabilidade, da captação de recursos, da gestão de pessoas e da gestão financeira.

No quarto capítulo realizamos o estudo sobre a organização pesquisada, onde, de forma analítica, são abordados os aspectos relacionados aos desafios apresentados no terceiro capítulo.

Finalmente, o trabalho é complementado pelo quinto capítulo, onde tecemos algumas considerações e apresentamos as conclusões sobre esta pesquisa.

2 O TERCEIRO SETOR E SEUS SIGNIFICADOS

No presente capítulo, apresentaremos o Terceiro Setor por meio de dois enfoques: algumas visões acerca do surgimento do Terceiro Setor – sua origem, seus conceitos e características e o embrião das organizações não-governamentais.

Além disso, abordaremos algumas percepções acerca do surgimento das ONG no Brasil, compreendendo também sua relação com as agências de cooperação internacional, considerando terem estas um papel significativo no âmbito do financiamento de ações sociais. Apresentaremos ainda alguns números no que tange à participação das ONG no mercado brasileiro, bem como uma descrição sobre o papel desenvolvido pela ABONG e suas associadas.

São enfoques importantes para o conhecimento sobre os significados do Terceiro Setor, o que possibilitará melhor entendimento sobre o processo de mudanças pelo qual o Setor passou, principalmente, nas relacionadas à gestão profissional, propósito do presente estudo.

2.1 ORIGEM, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR

Diversas são as abordagens que buscam identificar o surgimento do Terceiro Setor. A maioria desses enfoques é baseada na estrutura e no modelo da sociedade norte-americana, por considerar que este é o *locus* de origem do termo, como afirma Landim (*apud* MONTAÑO, 2005, p. 53), ao inferir que [...] “o terceiro setor não é um termo neutro, ele tem nacionalidade clara. É de procedência norte-americana, contexto onde associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal”.

Quanto à origem do termo, Coelho afirma:

O termo ‘terceiro setor’ foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores nos Estados Unidos na década de 70, e a partir da década de 80 passou a ser usado também pelos pesquisadores europeus. Para eles, o termo sugere elementos amplamente relevantes. Expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública (COELHO, 2002, p. 58).

É difícil precisar o período histórico da origem do Terceiro Setor, mas é possível identificar que seu crescimento ocorreu principalmente no final dos anos 1980, com a ampliação do número de organizações.

Para Salamon (1997), esse crescimento toma impulso em virtude das pressões, demandas e necessidades advindas da sociedade, destacando-se nesse contexto os cidadãos, as instituições e até mesmo o governo. O crescimento reflete, portanto, mudanças sociais e tecnológicas incorporadas à sucessiva crise de confiança na capacidade do Estado, segundo a vertente liberal que analisa o surgimento e desempenho do Setor em análise.

Ainda segundo o autor, o aumento do número de ações voluntárias organizadas que tendia a limitar o poder do Estado, tem sua essência em distintos momentos. O primeiro momento corresponde à crise do *welfare state*. Em seu “exercício” o *welfare state* inibia a iniciativa e a responsabilidade individual, o que acabava estimulando a dependência dos indivíduos em relação ao Estado e sua crise estava associada às dificuldades que os governos tinham em realizar as tarefas sociais e atender às necessidades da sociedade.

O crescimento do Terceiro Setor não é caracterizado somente por crises. Salamon (1997) destaca que o considerável crescimento econômico observado entre a década de 1960 até o limiar dos anos 70 também contribuiu para tal feito. Isso porque este fator propiciou um melhor nível de vida para a população e o surgimento, nas regiões mais pobres, de uma classe média urbana foi essencial à criação de organizações do Terceiro Setor. Outro momento destacado pelo autor é a crise do desenvolvimento¹, que implicou no aumento da pobreza em todo o mundo,

¹ Na essência do conceito de desenvolvimento está a noção de progresso, característica da sociedade ocidental, ou seja, uma percepção da vida como expansão material, social, econômica e cultural incessante e desmedida. Para Bandeira (1999), a origem dos processos de desenvolvimento, assim como do subdesenvolvimento está na revolução industrial, a qual podemos considerar como responsável pela divisão dos povos, agregando vantagens para as sociedades industriais em detrimento das sociedades agrárias. O autor ainda cita outras linhas de argumentação como: a participação da sociedade vinculada à acumulação de capital social (...) conexões entre a operação de mecanismos participativos na formulação e implementação de políticas públicas e o fortalecimento da competitividade sistêmica de um país ou de uma região. (...) o papel desempenhado pela participação no processo de formação e consolidação das identidades regionais, que facilitam a construção de consensos básicos entre os atores sociais que são essenciais para o desenvolvimento. (ibidem, p. 12). Assim, só após a Segunda Guerra Mundial, que causou um intenso processo de descolonização no mundo, os economistas despertaram interesse pelos problemas da miséria e da desigualdade entre os povos das chamadas "regiões atrasadas". O desenvolvimento também pode ser entendido como o processo em que governo e sociedade buscam a melhoria das condições econômicas, sociais e culturais através da união de esforços, de forma a possibilitar a integração e a participação desta no progresso social.

e que teve como protagonistas a crise do petróleo na década de 1970 e a recessão calhada no início dos anos 1980.

Para o autor, a crise ecológica também foi responsável pelo aumento do número de organizações do Terceiro Setor. A degradação ambiental, destacada no início da década de 1990, gerada tanto por países ricos quanto por países pobres, teve como resposta o aparecimento de inúmeras organizações com objetivos ecológicos e com desejo de resolver essa questão, considerando o descrédito no governo.

Ainda, segundo o autor, outro momento que influenciou o crescimento do Terceiro Setor, foi a crise do socialismo, no final dos anos 1980, quando os cidadãos foram induzidos a procurar novas formas de satisfazer suas exigências econômico-sociais e partiram para a criação de entidades cooperativas com a orientação para o mercado e a constituição de ONG, cujos objetivos estavam focados em atender às aspirações da sociedade, posto que havia descrédito do Estado na resolução das suas reivindicações.

Outra vertente apontada por Montaño (2005), em oposição à visão liberal da origem do Terceiro Setor, afirma que a expressão chega ao Brasil por intermédio de um funcionário da fundação Roberto Marinho, enfatizando que a origem norte-americana e sua relação com instituições ligadas diretamente ao grande capital, não concerne apenas em dados; reflete, portanto, a ligação com os interesses de classes, relacionados com as transformações necessárias à alta burguesia.

Autores como Coelho (2002), Falconer (1999), Gohn (1997), Thompson (1997), defendem que, no Brasil, o Terceiro Setor não é um fenômeno recente. Contudo, só a partir da década de noventa é que começa a se distinguir dos demais setores destacando suas características específicas e também complexas.

Para Montaño (2005), os chamados setores são construídos a partir do recorte do social em esferas, que vem de encontro à idéia de tornar a realidade como totalidade, de modo que o primeiro setor está representado pelo Estado, o segundo setor é composto pelo mercado e o terceiro setor constituído pela sociedade civil e acrescenta:

[...] este recorte [...] neopositivista, estruturalista, funcionalista ou liberal, acaba isolando e automatizando a dinâmica de cada um dos setores e assim, desistoriciza a realidade social, como se o político pertencesse à esfera estatal, o econômico ao âmbito do mercado e o social remetesse apenas à sociedade civil, num conceito reducionista. (MONTAÑO, 2005, p. 53).

Para o autor, a leitura dominante sobre o fenômeno Terceiro Setor apresenta “falta de rigor teórico e distância ideológica da realidade social”. A primeira extenuação teórica está no termo. O que realmente deve ser considerado, terceiro ou primeiro setor? Supõe-se que com a crise do Estado e a lógica lucrativa do mercado, estes não podem responder às demandas sociais e o Terceiro Setor seria a resposta. O Terceiro Setor teria surgido então, “para ‘resolver’ um problema de dicotomia entre o público e o privado”, representando uma tensão consolidada entre os setores. Portanto, sendo público, porém privado, ou seja, um setor privado desenvolvendo atividades públicas, ou então, o público não-estatal, o ambiente natural de atividade social. (ibidem, p. 54).

Numa vertente mais ligada à tradição norte-americana, Fernandes (1994), caracteriza de forma relativa o Setor Público, o Setor Privado e o Terceiro Setor. Os três setores interpenetram-se e condicionam-se de tal maneira que a definição exata dos limites é motivo de controvérsias e variações no tempo e no espaço.

AGENTES	FINS	SETOR
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Privados	Mercado
Privados	Públicos	Terceiro Setor

Quadro 1. Características dos três setores sociais. Fernandes (1994, p. 25)

No Quadro 2, podemos reproduzir a identificação dos setores sociais na tentativa de concatenar as características apresentadas.

ESFERA	FINS	SETOR
Estado	Públicos	Primeiro
Mercado	Privados	Segundo
Sociedade civil	Públicos	Terceiro

Quadro 2. Identificação dos setores sociais. Elaboração própria

Observamos então que Estado, mercado e sociedade civil são identificados como: primeiro, segundo e terceiro setores, respectivamente. Mas, essa caracterização é contestada por Rifkin (2005), ao destacar que o “Terceiro Setor” é de fato o “primeiro setor”, enfatizando que há clara primazia histórica da sociedade

sobre as demais esferas, pois historicamente o Estado e o mercado são produzidos pela sociedade civil.

Diante dessas colocações, cabe um questionamento: será que existem conceitos adequados para o chamado Terceiro Setor, expressão que vem sendo utilizada em larga escala por organizações nacionais, privadas e públicas, assim como por organizações internacionais?

Como podemos observar, a literatura tem se esforçado na busca de definições mais precisas acerca do Terceiro Setor; contudo, os resultados ainda não são decisivos, considerando-se que os autores apontam para certa denominação baseada em outra tantas e não se chega a uma exatidão conceitual. Na concepção de Santos (1999, p. 251) “as designações vernáculas do Terceiro Setor variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos”, demonstrando, portanto, a dificuldade de precisar conceitualmente o Terceiro Setor.

2.2 TERCEIRO SETOR E SOCIEDADE CIVIL: QUAL A RELAÇÃO?

Notamos que em colocações acerca das caracterizações do Terceiro Setor, fica evidenciado que este está representado pela sociedade civil. Nesse contexto, é oportuno apresentarmos algumas concepções sobre sociedade civil.

Na tradição de Terceiro Setor, tal como colocado pela literatura americana, a sociedade civil não fica bem definida. Buscando situá-lo historicamente, Rabotnikof (1999) afirma que, do ponto de vista teórico, sociedade civil pode ser entendida a partir de três contextos políticos recentes. O primeiro está relacionado com o Leste Europeu, cujo discurso se produz como marco das críticas ao socialismo autoritário. Em um primeiro momento, apresenta-se capaz de articular uma estratégia para a transformação dos regimes ditatoriais e, também, buscar a reconstrução de vínculos sociais à margem do Estado e do partido. A crise do socialismo no Leste Europeu invoca a sociedade civil em uma clara oposição à sociedade política do Estado. O segundo contexto está relacionado com as transições latino-americanas. Neste caso, a reconstrução da sociedade civil representou condição para a democratização. A sociedade civil era entendida como uma rede de grupos e associações que se colocavam entre a família e os grupos nas instâncias estatais. O terceiro contexto, a discussão européia e norte-americana, relacionado ao

ressurgimento do conceito de sociedade civil está ligado diretamente com a crise do *Welfare State*, cujo discurso emerge em um ponto de confluência e de crítica ao Estado. Em síntese a autora afirma que:

[...] antes de su inclusión como un actor privilegiado o como contraparte de la Reforma del Estado, la sociedad civil hace su entrada (encarnada en los destinatários o los afectados por los proyectos), mediante el énfasis puesto en una metodología y una estrategia participativas [...]. [...] La participación surge como una innovación metodológica que parece ofrecer resultados sustentables, aun a pesar de la resistencia de los gobiernos y a veces de los sectores sociales (ibidem, p. 34).

O que podemos notar é que a sociedade civil tem ganhado destaque e importância, posto que são diversos os pesquisadores que começam a dar atenção às suas características e, também, são vários os significados atribuídos à expressão.

Assim como o Terceiro Setor, o termo sociedade civil vem sendo utilizado com significados múltiplos, dependendo de quem seja o interlocutor. Diante do contingente de teorias sobre sociedade civil, Sorj (2005) destaca algumas, a começar pela concepção de que a sociedade civil é um ator autônomo em relação ao Estado e ao mercado e livre em sua forma de comunicação, considerando a não interferência do poder econômico e político (o que também é questionável na realidade atual).

A sociedade civil é vista também como agente da boa sociedade, entendida nesse aspecto, principalmente por intermédio dos meios de comunicação, como sinônimo de qualquer pessoa que luta pela sociedade adequada. Mas qual é essa sociedade? Os atores da sociedade civil produzem definições diversas e, por vezes, contraditórias. Então, será que podemos compreender a sociedade civil a partir dessa concepção?

Outra definição de sociedade civil citada pelo autor está pautada na sua relação direta com a democracia. Para ele, as agências internacionais, em especial, têm a visão de que a sociedade civil é o pilar da democracia; apesar disso, não é evidenciada uma ligação direta entre a sociedade civil e a democratização do Estado. O que fica claro, por conseguinte, é a dialética relação entre o Estado e as sociedades civis em meio à desconfiança da sociedade nas instituições do Estado, que por sua vez pode gerar alienação e a consolidação da legitimidade, respectivamente.

Por fim, ainda segundo Sorj, a sociedade civil é entendida como associações do Terceiro Setor. Sob esta ótica, a sociedade civil é percebida como o conjunto de organizações não orientadas pelo lucro, sem fortes conotações normativas, mas que exclui indivíduos e grupos informais que desenvolvem atividades cívicas ou públicas.

Para este autor, a sociedade civil é considerada uma instituição componente das modernas sociedades políticas e democráticas e o contexto social, político e cultural podem explicar o que esta é e como funciona. A sociedade civil, então, corresponde a grupos ou indivíduos que lutam pela abertura do sistema político com objetivo de criar um espaço público e também provocar o surgimento de livres associações da cidadania.

Uma das noções contemporâneas de sociedade civil está ligada ao comunismo na Europa Central e às ditaduras militares na América Latina. Nesse contexto, o desenho da sociedade civil estava relacionado à solidariedade encontrada na figura de sindicatos, associações e, principalmente, em setores das Igrejas, uma vez que essas organizações representavam uma das maiores fontes de associações voluntárias, de solidariedade e de trabalhos filantrópicos. Assim, a noção de sociedade civil está associada a diversas correntes teóricas que interpretam a realidade social e a diversos contextos.

Apoiada por diferentes grupos e corporações, a sociedade civil está no eixo central dos debates sobre a democracia e seus processos, enfatizados por diversas áreas de estudos e, além disso, “se tornou um símbolo de solidariedade e mudança social no debate público global do pós-guerra fria” (SORJ, 2005, p. 2).

A concepção veiculada pela literatura liberal de origem americana e que está mais presente na documentação das organizações internacionais governamentais é de que a sociedade civil representa o Terceiro Setor. Então, é considerado que os setores sociais estão constituídos por três setores: o primeiro setor - Estado, responsável pela promoção do bem comum, sobretudo das questões sociais e públicas em quaisquer das esferas de governo; o segundo setor – mercado, representado pelas organizações privadas com fins lucrativos que ofertam de bens e serviços e o Terceiro Setor - sociedade civil, constituído por entidades que possuem fins públicos, embora sejam de natureza privada, ou ainda, constitui-se em atividades realizadas pelo setor privado, sem vínculo direto com o Estado e não distribuem lucros.

O modelo dos três setores sugere que o importante não é o fato de os serviços e bens serem ofertados, mas, principalmente como o são. A verdade é que a distinção entre os setores tem sido, nas últimas décadas, borrada pela intensa interação entre eles, sendo que nessa relação está presente tanto a cooperação como a competição. Entendemos por competição a situação em que o mesmo tipo de serviço é oferecido por organizações em diferentes setores, que disputam não apenas a clientela como principalmente os recursos existentes (COELHO, 2002, p. 40).

Ainda assim, o Terceiro Setor não deixa de apresentar características distintas como a defendida por Camargo *et al.* (2002), ao colocar que o referido setor constitui um agente de transformação da sociedade civil, que atua em benefício do coletivo social, priorizando ações de combate às desigualdades e de atendimento às necessidades sociais básicas, com o objetivo de construir uma consciência social como meio para reversão dos problemas.

Sem nos alongarmos nas descrições das características do Terceiro Setor, pois é um tema que será abordado com mais ênfase no próximo capítulo, queremos apenas observar que o Terceiro Setor corresponde à uma iniciativa privada, sem fins lucrativos, que atua na esfera pública desempenhando ações que antes eram exclusivas do Estado. Assim, o setor em destaque surge e assume um papel de relevância na sociedade, considerando sua atuação no desenvolvimento de ações sociais, integrando a sociedade civil com seus problemas e possíveis soluções, uma vez que o Estado não tem conseguido atender à demanda e o mercado tem seu foco dirigido de forma mais individualista.

2.3 O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES QUE O COMPÕEM

Percebemos que tem sido atribuída às entidades que compõem o Terceiro Setor uma importância social relevante. A essas organizações, são conferidas responsabilidades de atender às demandas sociais que o Estado não tem conseguido suprir.

Nesse contexto, surgem discussões sobre quais entidades compõem o Terceiro Setor, configurando outro aspecto que abre ponto de discordância entre autores que tratam sobre tema. Para Teodósio (2003), o Setor em destaque compreende um conjunto diversificado de organizações, tendo como marca registrada a heterogeneidade.

Segundo Ferreira (2005), uma pesquisa realizada em 13 países, incluindo o Brasil, desenvolvida pelo *Institute for Policy Studies* da *Johns Hopkins University* – JHU, a partir do final da década de 1980, estabeleceu cinco critérios para o enquadramento de uma organização como pertencente ao Terceiro Setor:

- a) Formalização – a entidade deve estar estruturada, com reuniões regulares, representantes reconhecidos e trabalhos consolidados como regulares;
- b) Natureza privada – somente são aceitas instituições separadas do Estado;
- c) Não realiza distribuição de lucros – indica que os excedentes financeiros que venham a ser gerados devem ser aplicados nas suas atividades-fim, proibindo, portanto, o repasse aos sócios;
- d) Autogestão – as entidades precisam ter estrutura de governança própria, gerindo de forma autônoma as suas atividades; e
- e) Participação voluntária – sinaliza que deve haver um corpo voluntário envolvido nas atividades institucionais, além de destacar também que a filiação à organização deve ser facultativa e não compulsória.

De acordo com esta delimitação, dentre aquelas não pertencentes ao terceiro setor estão diversas instituições sem fins lucrativos a exemplo das fundações empresariais e as entidades mantidas por ordens religiosas, por não atenderem ao item quatro, já que não possuem autonomia de gestão. Do mesmo modo os conselhos de classes, sob estes critérios, não pertencem ao Terceiro Setor, por fugirem ao quinto quesito, posto que a filiação é compulsória para todos que exercem uma profissão regulamentada; portanto, não existe a participação voluntária. Igualmente as universidades e os hospitais filantrópicos não estão inclusos por não se adequarem ao item cinco – ao voluntariado – logo, fora dos limites do Terceiro Setor.

De forma distinta dessa concepção, destacamos o agrupamento apresentado por Landim (1993) para tentar identificar as instituições que fazem parte do Terceiro Setor:

- as organizações da sociedade civil e sem fins lucrativos e as associações;
- as entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade;

- as fundações; e
- as organizações não-governamentais.

Diante da diversidade de possíveis classificações, Salamon & Anheier (*apud* FALCONER, 1999) destacam as seguintes disposições: definições legais – características das entidades conforme a condição que a legislação em vigor em cada país lhe confere; definições econômico-financeiras – abalizadas nas formas de subsistência, ou seja, nas fontes de recursos utilizados; definições funcionais – baseadas nos propósitos de existência da organização ou das funções esta exercidas.

A ABONG defende a idéia de que as ONG não são entidades pertencentes ao Terceiro Setor. Em seu portal, a Associação coloca que incluir as ONG como sendo entidades do chamado Terceiro Setor, implica em problemas de ordem conceitual, política e de identidade, posto que a expressão Terceiro Setor compartilha a idéia de unidade, convergência e consenso e, na realidade, a sociedade civil organizada é caracterizada pela diversidade, pluralidade e heterogeneidade.

Observamos, então, que não existe clareza na definição dos tipos de instituições que compõem o Terceiro Setor, o que constitui então uma fragilidade, posto que envolve uma categoria não constatável na realidade, na medida em que:

[...] representa um constructo ideal que, antes de esclarecer sobre o setor da sociedade, mescla diversos sujeitos com aparentes igualdades nas atividades, porém com interesses, espaços e significados sociais diversos, contrários e até contraditórios (MONTAÑO, 2005, p. 57).

Fica, portanto, evidenciada a dificuldade conceitual e de delimitação do que seja o Terceiro Setor. Observamos que, assim como as demais tentativas de delimitação do setor em referência, a definição proposta pela JHU acaba por não contemplar toda a diversidade encontrada. Se tomarmos a proposição elaborada por Landim, ainda não existe uma clareza em relação ao conceito do Terceiro Setor, seu perfil e seus contornos.

2.4 O NASCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Diversas são as visões no que concerne ao surgimento das ONG. Uma das versões apresentadas para a origem das organizações sociais que hoje é denominado Terceiro Setor, remonta aos séculos XV e XVII, na Europa, América do Norte e América Latina, a partir dos movimentos associativos que tinham caráter religioso ou político.

O caráter religioso deu-se em virtude das dissidências religiosas ocorridas na Europa, enquanto que o caráter político está relacionado às influências advindas dos sistemas de governo e pelas políticas nacionais.

Por volta de 1800, surgem as associações patronais e os sindicatos de trabalhadores e, posteriormente, seus interesses, no âmbito das políticas públicas do Estado, por partidos políticos criados para tal fim, que intensificam e diversificam a relação da sociedade civil e do setor privado com o Estado e com o governo.

É importante citar que a partir do século XIX e XX, as mudanças ocorridas na estrutura e no papel do Estado, influenciam o desenho das organizações sociais e a natureza das relações que estas estabelecem com o Estado e os governos.

Com o apogeu do Estado Liberal, aumenta a crença nas virtudes abstratas da lei e a confiança nos instrumentos constitucionais. Além disso, ocorre o distanciamento entre o Estado e a sociedade, refletidos em função do individualismo burguês que é alterado com a crise do liberalismo (ALBUQUERQUE, 2006).

Uma explicação para o aparecimento das ONG remonta ao período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, em que se destaca a cooperação dos países europeus com as antigas colônias, após terem sido ocupadas por exércitos inimigos durante o conflito (PRESSBURGER; VIANA *apud* FERREIRA, 2005).

Esses grupos organizados tinham como orientação a conquista de objetivos relacionados ao suprimento de necessidades básicas de educação, saúde, moradia e trabalho em espaços nos quais o governo não atuava, tornando evidente o descrédito das pessoas em seus representantes políticos. Com o padrão de organização alcançado em menos de uma década, esses grupos eram distinguidos das entidades políticas e sociais que até então haviam sido veículo de participação e integração da cidadania.

A partir da Segunda Guerra Mundial, profundas mudanças políticas, sociais e econômicas geraram mudanças nos centros de poder, revolução nos sistemas de comunicação e aumento da produtividade agrícola e industrial. Essa nova situação também propiciou aumento da pobreza, da violência, de doenças, da poluição ambiental e de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. O mundo se viu diante de problemas locais, regionais, nacionais e mundiais que dependiam da articulação de um amplo espectro de agentes sociais (ALBUQUERQUE, 2006, p. 23).

Para isso foram criados órgãos de cooperação intergovernamental para viabilizar o repasse dos recursos. Contudo, as relações com os países envolvidos foram ficando complexas e a solução encontrada foi criar as ONG com a responsabilidade de repassar os recursos.

Outra versão para a origem das ONG vem à tona a partir do final dos anos 60, principalmente nos Estados Unidos e na Europa onde as discussões políticas deram foco à idéia de autogoverno. Segundo Carvalho (1995), nesta época, a partir dessa orientação, diversos grupos organizados surgiram, sobretudo nos países desenvolvidos e começaram a administrar diretamente a vida comunitária, a partir da vivência cotidiana compartilhada.

Na década de 70, principalmente na América Latina, as raízes das organizações da sociedade civil tinham se aprofundado em solo expressivamente de caráter político. Albuquerque (2006), infere que as organizações da sociedade civil atuavam fortemente na redemocratização dos países, com ações voltadas para a política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência e serviços nos campos de consumo, educação de base e saúde, entre outros.

Segundo Kraychete (2007), a década de 1980 é marcada por fortes crises econômicas e alto índice inflacionário em diversos países. A adoção da política neoliberal de desenvolvimento pelos governos acaba agravando a situação da pobreza. Sob esse aspecto, as organizações passam a ter participação significativa no processo de democratização política, rompendo sua ação eminentemente assistencialista. Nesse espaço de tempo, o processo de redemocratização que se fez presente na América Latina abriu caminho para o crescimento das organizações do Terceiro Setor.

Assim, ao longo da década de 1990, crescem as interações entre as organizações do Terceiro Setor e o Estado, objetivando a implementação de políticas sociais. A partir de então, as ONG tornaram-se mais numerosas e

ganharam maior visibilidade no contexto de redefinição do papel do Estado e, juntamente com esse aumento, crescem também as suas funções, trazendo exigências de novas formas de gestão.

A demanda por ações sociais torna-se crescente e diversas ONG são criadas tendo como foco de atuação a educação, saúde, cultura, o apoio à criança e ao adolescente, voluntariado, o meio ambiente, apoio a portadores de deficiência, dentre outros. Essas organizações passam, em sua maioria, a atuar em parcerias com o governo.

Estes organismos começam a ter relevância na prestação de serviços e ampliam sua presença através da demarcação territorial e social, tornando-se essenciais para atuarem agora assumindo o papel outrora exclusivo do Estado junto à população.

É nesse contexto, marcado pela impotência do Estado para atender às demandas sociais, que surgiram propostas alternativas, à margem da esfera governamental. Talvez a novidade mais significativa nesse caso tenha sido o aparecimento das chamadas organizações não-governamentais (ONG's), mais recentemente conhecidas como organizações do setor público não-governamental. Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 2005, p. 7).

Reconhecemos o importante papel social desenvolvido pelas ONG. Acreditamos que seu despontar deu-se, inclusive, em virtude das demandas sociais não atendidas pelo Estado. Isso não quer dizer que tenha havido inversões de papéis – transferência de responsabilidade social do Estado para as ONG. Esta medida representaria um verdadeiro retrocesso social, haja vista que se retiraria a responsabilidade das políticas públicas das “costas” do Estado, e se transferiria para a sociedade civil, passando então a vigorar o descompromisso com a universalização dos direitos.

Como estamos, neste momento, tratando de conceitos como Estado e Governo, é importante registrarmos uma diferenciação que Höfling (2001), com bastante propriedade, faz sobre os termos:

[...] é possível se considerar Estado como o conjunto de instituições permanentes – como órgãos legislativos, tribunais, exército e outras que não formam um bloco monolítico necessariamente – que possibilitam a ação do governo; e Governo, como o conjunto de

programas e projetos que parte da sociedade (políticos, técnicos, organismos da sociedade civil e outros) propõe para a sociedade como um todo, configurando-se a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções de Estado por um determinado período. (p.31)

Na realidade, o que observamos é que a essas entidades, às ONG é impelido o papel antes atribuído exclusivamente ao Estado; assim, evidenciamos a insuficiência e inoperância deste no atendimento às necessidades básicas da população quando se trata de implementação de políticas sociais. Novamente aqui cabe lançar mão da autora supracitada para esclarecer conceitos como políticas sociais.

E políticas sociais se referem a ações que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, voltadas, em princípio, para a redistribuição dos benefícios sociais visando à diminuição das desigualdades estruturais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico. As políticas sociais têm suas raízes nos movimentos populares do século XIX, voltadas aos conflitos surgidos entre capital e trabalho, no desenvolvimento das primeiras revoluções industriais. (HÖFLING, 2001, p.31)

Notamos, então, que, assim como o significado do Terceiro Setor e as entidades que compõem o mesmo, o surgimento das ONG é um assunto que tem gerado muitas discussões culminando em entendimentos diversos acerca do tema.

2.5 HISTÓRICO E PERFIL DAS ONG NO BRASIL

A expressão ONG surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas – ONU. Segundo Teixeira (2003, p. 18), o termo foi criado na década de 1940 e designava as “entidades que recebiam ajuda financeira de órgãos públicos para executar projetos de interesse social na área de desenvolvimento da comunidade”.

O termo ONG a cada dia tem seu significado melhor demarcado. O Banco Mundial, por exemplo, até 1999 utilizava a expressão ONG, para se referir tanto às organizações intermediadoras de repasse de recursos quanto aos movimentos sociais e associações comunitárias.

Já a diretriz 14.70, do Manual de Operações do Banco apresenta um conceito mais específico, qualificando ONGs como grupos ou instituições que são inteiramente independentes do governo, caracterizam-se, sobretudo, por objetivos humanitários e de colaboração e não possuem fins comerciais (GARRISON, 2000, p. 28).

Uma das percepções, em relação ao surgimento das ONG brasileiras, reside na década de 70, período marcado por ações políticas de resistência à ditadura militar. Nessa época, os institutos e centros de educação popular eram pontos de apoio do trabalho de base desenvolvido em meio àquele contexto, sendo sua ação legitimada e reconhecida através da rede horizontal que mantinha com as organizações de base e do seu posicionamento a favor da resistência e em oposição ao regime militar, assumindo então a sua autonomia em relação ao Estado e a serviço dos movimentos sociais.

Segundo Landim (1998), as ações nestes espaços eram vividas como uma "*antiprofissão*", sobrepondo o valor da militância ao da profissionalização. Assim, os princípios filosóficos que inspiravam a atuação das instituições e dos militantes acabaram sendo reforçados pela conjuntura de semiclandestinidade, que impunha a invisibilidade diante da ditadura.

Outra abordagem que pode ser considerada para o estudo do surgimento das ONG brasileiras, retrata que estas despontaram no Brasil no século XVIII, quando foram formadas diversas associações de práticas voluntárias que lançaram no país as bases do setor sem fins lucrativos.

As congregações religiosas e confrarias são citadas como exemplos, posto que passaram a existir sob forte influência de práticas cristãs de origem européia. Com a relação estabelecida entre a Igreja Católica, que era a indutora do processo, e o Estado, não houve empecilhos para a consolidação do movimento filantrópico, uma vez que tinha o respaldo do governo (LANDIM, 1993).

Não identificamos consenso sobre o fato de o período autoritário ser o marco dos movimentos sociais que impulsionaram as ONG no Brasil. Destarte, cabe evidenciar então outra vertente que relaciona o surgimento das ONG brasileiras à efervescência cultural vivenciada pelo país nos anos 1960. Seguindo essa lógica, nos deparamos com as Comunidades Eclesiais de Base, as associações de pequenos produtores e as cooperativas rurais, dentre outras. Sob esse prisma, encontramos um cenário em que os movimentos sociais se retraíram durante o período dos governos militares, retornando com o início do processo de redemocratização (GARRISON, 2000).

Segundo Landim (1998), na década de 80, com o fortalecimento dos movimentos sociais, o mapa das entidades é redesenhado. Só a partir de então o nome ONG é assumido pelas entidades no Brasil. Aqui a autora afirma que o

momento fundador, em que o nome ONG passa a ser usado de forma corrente na linguagem interna destas instituições, ocorre em 1986, no “Encontro Nacional dos Centros de Promoção Brasileiros”, realizado no Rio de Janeiro, no qual participam 30 entidades nacionais e três internacionais, na qualidade de parceiros, tendo como foco do debate a identidade das organizações.

2.6 A RELAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL COM AS ONG

Com a missão focada na erradicação da pobreza, as organizações para o desenvolvimento, governamentais e não-governamentais, nos últimos 50 anos, promoveram um apoio ao desenvolvimento social.

Não podemos deixar de registrar que houve progresso, mas cabe-nos observar que essas organizações não cumpriram sua missão, posto que a disparidade entre ricos e pobres tem se ampliado a passos longos.

A proposta de cooperação com países subdesenvolvidos tem sua ênfase no pós Segunda Guerra, principalmente aqueles que diretamente foram esfacelados e sua população se encontrava em situação próxima da miséria ou destruída pela guerra. Nessa agenda de cooperação, vários países subdesenvolvidos da América Latina, da África e da Ásia, foram assistidos sob o signo do desenvolvimento. Nesse contexto, vários organismos são destacados, como a ONU com suas agências criadas por diversos países, tendo como objetivo a coordenação de políticas mundiais e o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – BIRD ou simplesmente Banco Mundial, órgãos financeiros mundiais, decorrentes da nova ordem mundial.

Contudo, cabe registrar que entre as décadas de 1970 e 1980, em função das dívidas contraídas para financiar seus programas de desenvolvimento, ocorreu nos países subdesenvolvidos uma retração no processo de crescimento, tendo como consequência o constante aumento da pobreza.

Nessa conjuntura, e em decorrência da reorientação liberal de condução da questão social, a participação da sociedade civil por meio das organizações não-governamentais começa a ter mais evidência. Assim, com aporte financeiro de agências de cooperação, as ONG assumem um papel importante no desenvolvimento de ações de combate à pobreza envolvendo questões diversas

como educação, meio ambiente, desenvolvimento social, criança e adolescente, direitos humanos, saúde, dentre outros.

Diversos são os questionamentos em relação aos fracassos da chamada ajuda internacional, no que tange à redução da pobreza. Porém, devemos entender, também, que sem a participação da cooperação internacional as ações em busca do desenvolvimento, de combate à pobreza, à desigualdade, enfim, seriam menos expressivas e, talvez, algumas organizações não-governamentais não estivessem fortalecidas ou, até mesmo, teriam suas ações extintas por falta de apoio financeiro.

De uma forma paradoxal, a introdução do Plano Real, em 1995, e as reduções de financiamentos internacionais, especialmente os oriundos das agências européias, causaram impactos consideráveis nos orçamentos das ONG, chegando à possibilidade de fechamento de entidades. Ao mesmo tempo, novas fontes de financiamento governamental, multilateral e também do setor privado, estão surgindo como opções novas para essas organizações.

Deste modo, a relação entre as ONG e as agências de financiamento se constitui em um dos grandes desafios para as organizações. Um dos temas que faz parte do dia-a-dia das organizações e tem gerado debates diz respeito às suas relações com os financiadores de seus projetos. No Brasil, especificamente, a presença da cooperação internacional é anterior à década de 1970, mas suas relações com as ONG brasileiras são ressaltadas entre os anos 1970 e 1980.

Apoiando as entidades da sociedade civil e os movimentos sociais, as agências não-governamentais de cooperação ganham relevância política no contexto da resistência à ditadura militar. Desta forma, podemos dizer que a constituição da sociedade civil brasileira teve as agências de cooperação como co-participantes.

Essa relação tem produzido algumas exigências externas, por parte dos financiadores, e isso tem gerado “burocracias” às quais as organizações não estão acostumadas, mas são “obrigadas”, em sua maioria, a adequar-se a essas demandas.

Estamos falando da necessidade de a ONG ter um papel mais profissional e atender para questões que a conduzam a um posicionamento que atenda a essa questão, sem abandonar seus princípios políticos e sua finalidade social e, desta forma, não ignorar as tendências correntes. Para isso, será imprescindível pensar em redefinir sua relação com o Estado, com a sociedade e com o sistema político.

Vale ressaltar que o crescimento dessa nova forma política, a partir da qual a solidariedade se expressa hoje em dia, não teria sido possível sem uma quantidade significativa de recursos da cooperação internacional européia, do sistema das Nações Unidas, de estados nacionais e, nos países avançados, de contribuições voluntárias para o financiamento dessas novas organizações (SORJ, 2005, p. 20).

As ONG atuam defendendo ou atendendo às demandas sociais de determinada(s) comunidade(s), mas não podem basear-se unicamente no apoio direto desta(s) que asseguram representar para implementar suas ações ou projetos. Para isso têm que recorrer a variedades de recursos internos e externos de forma a atender à sua missão.

A relação estabelecida com as agências não-governamentais internacionais tem como princípio norteador a “solidariedade internacional e de parceria, segundo o qual, [...] as instituições do Norte e do Sul, co-responsabilizam-se pela execução de programas que possa promover benefício mútuo e impacto social de longo prazo” (NASCIMENTO, 2007, p. 15).

Cabe notar que, apesar das discussões sobre as exigências dos organismos de cooperação internacional impostas às ONG – prestação de contas; apresentação de resultados, que acabam influenciando no perfil profissional das mesmas; inserção em suas agendas de temas diferentes dos inicialmente adotados, com vistas a atender ao redirecionamento da agenda política das agências – a relação entre as partes sempre tiveram relevância, principalmente para as ONG brasileiras.

A relevância dessa relação não se expressa estritamente no apoio financeiro², “mas também porque as organizações brasileiras da sociedade civil logram levar às sociedades do Norte agendas políticas e questões sociais pautadas a partir da perspectiva dos países do hemisfério Sul” (ibidem).

Mesmo com restrições, as agências de financiamento têm desempenhado papel importante no combate à pobreza e na busca pelo desenvolvimento, por meio do financiamento das ações de organizações não-governamentais.

² No que tange à relevância financeira, Nascimento (2007) cita como exemplo a participação da cooperação internacional alemã no Brasil que, por meio das três de suas maiores agências de cooperação não-governamental, a saber: Misereor, *Evangelischer Entwicklungsdienst* (EED) e a Pão para o Mundo, destina um montante médio estimado de US\$15.000.000 (quinze milhões de dólares) anuais para a promoção de programas sociais no Brasil.

2.7 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS EM NÚMEROS NO BRASIL

Como já enfatizamos, o fortalecimento e o crescimento das ONG são destacados a partir dos anos 80 com o aumento do número dessas organizações no Brasil.

As organizações da sociedade civil em 2002 “movimentam mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, sendo cerca de US\$10 bilhões deles no Brasil, o que equivalente a 1,5% do PIB³” (TACHIZAWA, 2007, p. 21).

Estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em parceria com a ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, mostra que em 2005, no Brasil, havia 601,6 mil entidades sem fins lucrativos, constantes do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE.

Da totalidade das entidades sem fins lucrativos, aproximadamente 338,2 mil corresponde às Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos – FASFIL, que empregava, em 2005, mais de 1,7 milhões de pessoas. A pesquisa também revela a pluralidade e a heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos: igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos, dentre outras. (IBGE, 2007).

Do conjunto de instituições que compõem a FASFIL, 25% delas dedicam-se às atividades confessionais. Outros grupos que têm demonstrado representatividade são aqueles envolvidos no desenvolvimento e defesa de direitos, que representam 18% das entidades e os grupos de partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais, que correspondem a 17% do universo das FASFIL, a maioria criada a partir de 1990 (IBGE, 2007).

³ Segundo Tachizawa (2007), no México os investimentos sociais representam 0,5% do PIB, na Argentina 0,3%, no Peru 2% e na Colômbia 2,1%, equivalentes ao do Brasil, e bem distantes da Bélgica que aplica 9,5% do seu PIB.

Tabela 1. Grupo de classificação das FASFIL

GRUPOS DE CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES	%
Religião	83.775	25
Desenvolvimento e defesa de direitos	60.259	18
Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	58.796	17
Cultura e recreação	46.999	14
Assistência social	39.395	12
Educação e pesquisa	19.940	6
Outras instituições sem fins lucrativos	28.998	9
TOTAL	338.162	100

Fonte: IBGE (2007) – Cadastro Central de Empresas – elaboração própria.

Segundo esta pesquisa a Região Sudeste concentra 42,4% das FASFIL. Em segundo lugar vem a Região Nordeste aonde estão 23,7% das instituições, seguida da Região Sul com 22,7% e da Região Norte com 4,8% das FASFIL.

2.8 A ABONG E O PERFIL DE SUAS ASSOCIADAS

O contexto de oposição e resistência à ditadura militar, período marcado por lutas promovidas e articuladas pela sociedade civil, configura de forma “romanesca” o surgimento de organizações não-governamentais. Dentro dessa configuração, por meio da iniciativa de um grupo de organizações, em 1991 é fundada a ABONG com a missão de “representar e promover o intercâmbio entre as ONG empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e expansão dos direitos sociais e da democracia” (ABONG, *página eletrônica*).

Assim, a constituição da ABONG foi resultado da sensatez de seus fundadores no curso de um segmento de organizações não-governamentais brasileiras, cujo perfil foi definido por: resistência à ditadura e ao autoritarismo; presença ativa nas lutas democráticas; compromisso de luta contra a exclusão e as desigualdades sociais; defesa de direitos e da construção da cidadania; apoio aos movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; e defesa intransigente da ética na política para a

consolidação da democracia (ABONG, 2005).

Diversos são os compromissos das organizações-membro da ABONG, que estão explicitados na carta de princípios da Associação (Anexo I). Dentre outros compromissos, destacamos os seguintes:

Afirmar seu compromisso com o fortalecimento da sociedade civil, defendendo a soberania popular, a cidadania e o pluralismo político, étnico, racial, de gênero e de orientação sexual; afirmar sua autonomia perante o Estado e a sua independência diante dos organismos governamentais, condicionando possíveis parcerias ao seu direito e capacidade de intervir na discussão, formulação e monitoramento de políticas; defender uma relação com a cooperação internacional baseada na autonomia, solidariedade, respeito e transparência; contribuir para o fortalecimento de um “pacto de cooperação” baseado em valores, bem como na solidariedade Norte-Sul, Sul-Norte e Sul-Sul; e reafirmar e vivenciar o seu compromisso com a transparência, o primado do interesse público e a participação democrática interna, reconhecendo-os como componentes essenciais da gestão das organizações a ela filiadas. (ESTATUTO DA ABONG, 2007).

Portanto, para uma organização associar-se à ABONG é necessário, dentro de outros aspectos, que seja uma entidade idônea, possua regularidade fiscal, se enquadre nos conceitos de ONG definida e defendida pela Associação⁴ e possua características contidas na carta de princípios.

As organizações filiadas à ABONG têm origens diversificadas. Ciconello (2006), em pesquisa realizada pela própria entidade, tendo como base 202 associadas, constatou que a constituição formal dessas organizações está distribuída da seguinte forma: 97,7% têm perfil de associações e 2,3% fundações, instituídas, em sua maioria, entre a década de 1970 e 1980 (56,4%) e 16% delas possui mais de 25 anos de existência, conforme apresentamos na Tabela 2.

⁴ Para a ABONG, a sigla ONG é “uma expressão que admite muitas interpretações” [...] e em uma definição textual corresponde a “aquilo que não é do governo”. Para a ABONG a definição é “tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não estatal” (ABONG, 2007b, p. 3).

Tabela 2 - Ano de constituição formal das organizações associadas à ABONG

PERÍODO	% DE ONG
Até 1970	4,46
1971 - 1980	11,39
1981 - 1990	45,05
1991 - 2000	35,64
2001 - 2002	1,49
NS/NR	1,98

Fonte: ABONG, pesquisa perfil das associadas, 2004 *apud* Ciconello (2006, p. 9).

Nas origens das organizações associadas à ABONG, observamos a “influência de grupos ligados a universidades, movimentos sociais, organismos das igrejas, especialmente da Igreja Católica, e grupos autônomos de profissionais liberais” (ibidem, p. 8).

Vale destacar que a Igreja Católica teve muita influência na formação de organizações filiadas à ABONG. Essa influência deu-se por meio da ação de suas Pastorais Sociais, Comunidades Eclesiais de Base – CEB e Dioceses, principalmente durante as décadas de 1970 e 1980.

Essa influência da igreja católica na origem de um número significativo de organizações associadas foi devido, principalmente, ao impulso moral e teórico da Teologia da Libertação que, durante os anos de 1970 e 1980, provocou uma verdadeira revolução na estrutura da igreja brasileira, na opção preferencial pelos(as) ‘pobres’ e por sua emancipação (ibidem, p. 9).

Podemos considerar que essa influência se faz presente até hoje. Contudo, o conservadorismo do Vaticano em relação ao movimento transformador, produziu alguns efeitos. Percebemos que alguns focos de lutas como, por exemplo, a descriminalização e legalização do aborto, o combate à homofobia e qualquer forma de discriminação em razão da opção sexual, defendidas pelas organizações, tem na Igreja Católica seu principal oponente. Cada um dos lados defende o tema de modo diferente – a primeira com caráter liberal e a segunda muito conservadora.

Outro aspecto a ser destacado em relação ao perfil das associadas à ABONG, refere-se à *localização e atuação* dentre as regiões, que não correspondem igualmente à sua abrangência territorial, sendo importante destacar as diferenças entre os significados. Neste contexto, *localização* indica o local oficial de registro legal da ONG e *atuação* revela o local de sua prestação de serviços.

Tabela 3 – Comparação da região da sede e de atuação das associadas à ABONG.

REGIÕES DAS SEDE

REGIÃO	LOCALIZAÇÃO DAS ASSOCIADAS
Nordeste	39,6%
Sudeste	38,6%
Norte	6,4%
Centro Oeste	6,9%
Sul	8,4%
NS/NR	0,0%

REGIÕES DE ATUAÇÃO

Região	Atuação das associadas
Nordeste	57,4%
Sudeste	46,0%
Norte	33,7%
Centro Oeste	26,7%
Sul	25,7%
NS/NR	3,5%

Fonte: ABONG, pesquisa perfil das associadas, 2004 *apud* Ciconello (2006, p.10)

Podemos perceber, então, que a atuação das organizações vai além do local de sua sede, demonstrando que as atividades das ONG deixaram de ter caráter predominantemente local e passaram para além das fronteiras.

Cabe destacar a importância das ONG nas regiões Nordeste e Sudeste, resultado da ampliação da atuação regional das organizações, contribuindo decisivamente no tocante às prestações de serviços em seus entornos.

Segundo Ciconello (2006), no que concerne à atuação no território, 72% das associadas declararam que atuam em nível municipal, mas apenas 18% consideram o município como o seu principal âmbito de atuação. Ainda, 32% atuam em nível nacional, seguida pela atuação estadual, 30%, e a internacional 27%.

O campo de atuação das organizações associadas à ABONG é diverso, tendo destaque a área de educação e organização popular/participação popular, representando 47% e, aproximadamente, 41%, respectivamente, da área temática de atuação dessas organizações, apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Principais áreas temáticas priorizadas pelas organizações associadas

ÁREA TEMÁTICA	%
Educação	47,03
Organização popular / participação popular	40,59
Justiça e promoção de direitos	29,70
Fortalecimento de outras ONG/Movimentos populares	26,73
Relação de gênero e discriminação sexual	26,24
Trabalho e renda	23,27
Saúde	22,28
Meio ambiente	20,30
Arte e cultura	13,37
Comunicação	13,37
Agricultura	12,38
DST/AIDS	11,39
Questões urbanas	9,90
Segurança alimentar	9,90
Assistência social	8,91
Questões agrárias	6,93
Desenvolvimento da economia regional	6,93
Discriminação racial	5,45
Orçamento público	4,46
Segurança pública	3,47
Relação de consumo	2,97
Comércio	2,48
Outras	20,30
NS/NR	1,49

Fonte: ABONG, pesquisa perfil das associadas, 2004 *apud* Ciconello (2006, p. 13).

Cabe notar que, mesmo a pesquisa apresentando uma diversidade de temas, ainda assim, não expressa a imensa variedade de áreas temáticas nas quais as organizações atuam desenvolvendo sua ação político-social. Isso também tem efeito na importância social das organizações. Segundo Tachizawa (2007, p. 23) “no Brasil, desde que o Estado deixou de ser o único agente implementador de políticas sociais, passando a trabalhar em parceria com a sociedade civil, o trabalho das ONG vem ganhando importância”.

No que tange aos principais beneficiários, a pesquisa do perfil das associadas à ABONG destaca as organizações populares e/ou os movimentos sociais (61,88%) como um dos principais beneficiários das ações das organizações afiliadas.

Tabela 5 – Principais beneficiários(as) das atividades das organizações associadas

BENEFICIÁRIOS(AS)	%
Organizações populares/Movimentos sociais	61,88
Mulheres	49,50
Crianças e adolescentes	43,56
População em geral	31,68
Trabalhadores (as) rurais/Sindicatos rurais	27,23
Outras ONG	26,73
Professores(as)	22,28
Estudantes	19,31
Negros(as)	15,84
Moradores(as) de áreas ocupação	12,38
Trabalhadores(as) urbanos Sindicatos urbanos	10,40
Portadores(as) de HIV	7,92
Povos indígenas	5,94
Gays e lésbicas	4,46
Portadores(as) de necessidades especiais (físicas e mentais)	2,97
Terceira idade	2,97
Outros	30,29
NS/NR	1,49

Fonte: ABONG, pesquisa perfil das associadas, 2004 *apud* Ciconello (2006, p. 13).

Diante da diversidade de áreas de atuação e do grande número de beneficiários atendidos pelo Terceiro Setor, é notório que as organizações necessitem de recursos financeiros para implementação de suas ações e projetos. Nesse sentido, entendemos que são múltiplas as fontes de financiamento disponíveis para financiar as ações das ONG, mas nem todas as organizações, por motivos diversos, têm oportunidade de ter acesso aos inúmeros recursos presentes no mercado.

As origens dos recursos utilizados pelas entidades associadas à ABONG para o desenvolvimento de suas atividades estão representadas a seguir na Tabela 6.

Tabela 6 - Apresentação comparativa das fontes de financiamento acessadas pelas organizações associadas nos anos de 2000 e 2003

FONTES DE FINANCIAMENTO	% de associadas	
	2000	2003
Agências internacionais de cooperação	78,57	78,71
Comercialização de produtos e venda de serviços	46,43	42,57
Doações de indivíduos	12,24	38,61
Órgãos governamentais federais	45,41	36,63
Empresas, fundações ou institutos empresariais brasileiros	32,65	35,15
Otras fontes de financiamento	37,24	34,65
Órgãos governamentais municipais	22,45	27,23
Órgãos governamentais estaduais	32,65	22,28
Contribuições associativas	26,02	20,79
Agências multilaterais e bilaterais	6,12	10,40
NS/NR	4,08	6,43

Fonte: ABONG, pesquisa perfil das associadas, 2004 *apud* Ciconello (2006, p.16).

Como podemos observar, aproximadamente 79% das associadas tiveram acesso a financiamentos oriundos das agências internacionais de cooperação em 2000 e 2003 e o montante destes recursos corresponde a mais de um terço da soma de todas as outras fontes de recursos acessados pelas afiliadas. O que nos chama atenção também é que a comercialização de produtos e vendas de serviços aparece em segundo lugar como fontes de recursos utilizadas pelas ONG no mesmo período, representando 46% e 43%, respectivamente.

É possível constatar, ao mesmo tempo, o aumento significativo de acesso a doações de indivíduos como fonte de financiamento, passando de 12,24% em 2000 para aproximadamente 37% em 2003, representando um crescimento de mais de 26% no período. Isso nos induz a pensar que a representativa doação, por parte dos indivíduos, faz com que haja aumento na base de apoio social, o que pode contribuir para a sua sustentabilidade financeira e política.

Observamos que as ONG do Norte são responsáveis pela sobrevivência financeira de algumas instituições; isso porque asseguram a permanência das atividades das organizações, o que para estas não seria possível sem a parceria histórica estabelecida entre ambas.

Segundo Tachizawa (2007), não é a falta de verba o que mais preocupa as organizações, e sim, o fato de que, com maior visibilidade, as ONG passaram a ter mais trabalho e para a realização dessas atividades e o atendimento ao mercado beneficiário e fornecedor de recursos as ONG se deparam com um fator complexo que é sua gestão.

Entendemos que a falta de recursos para implementações de projetos é também um fator que preocupa as ONG. Entretanto, podemos inferir que, com o crescimento do mercado financiador e com a política de responsabilidade social adotada pelo mercado e diversos outros fatores, a falta de verba não tenha assumido papel mais importante no conjunto da gestão, até porque, na discussão atual, os financiadores exigem das ONG, um perfil mais profissional.

Consideramos que a gestão é inerente a qualquer organização independente da área de atuação. Além disso, constitui uma habilidade necessária para tornar produtivo o conhecimento interdisciplinar dos membros que a compõe, conduzindo para o sucesso das entidades, tendo em vista que é considerado um mecanismo utilizado para potencializar os esforços da organização no alcance de sua missão. Por isso, tem sido bastante discutida pelos estudiosos e profissionais da área e foco da nossa abordagem no capítulo que segue.

3 A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

Neste capítulo apresentamos aspectos relacionados à gestão, compreendida em seu sentido amplo, abarcando desde as diretrizes políticas e estratégicas até os elementos determinantes na forma de funcionamento de uma ONG. Neste sentido, o enfoque conferido será o desafio que as organizações não-governamentais têm, no sentido de se profissionalizarem e conferirem um modelo de gestão que, além de atender às demandas advindas das agências financiadoras, atenda, também, às suas especificidades, de modo que as conduzam ao cumprimento de sua missão e ao alcance da sustentabilidade.

Para isso, fazemos uma breve abordagem histórica sobre a evolução das teorias administrativas e suas contribuições para o desenvolvimento e aprimoramento do modelo de gestão empresarial. Destacamos, ainda, a distinção entre gestão empresarial, gestão pública e gestão social e enfatizamos o porquê da necessidade e da importância da gestão nas ONG.

3.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE GESTÃO

Para traçar o histórico do exercício da administração, podemos dizer que esta remonta para bem antes dos tempos modernos, na construção das pirâmides egípcias e na Grande Muralha da China e, também, quando os povos primitivos praticavam esforço coletivo para atender as suas necessidades de sobrevivência, empregando planejamento das ações, na divisão de tarefas e comando dos participantes. Portanto, já naquela época se planejava o que deveria ser feito, a organização das pessoas e dos recursos com instruções aos trabalhadores.

Mas, apenas nos últimos 100 anos é que a administração passou a ser objeto de investigações metódicas. Em sua obra *A Riqueza das Nações* (1776), Adam Smith já oferecia argumentos relacionados às vantagens econômicas da divisão do trabalho. Observamos numa leitura de Robbins (2003) a seguinte análise:

Smith concluiu que a divisão do trabalho elevava a produtividade por aumentar a habilidade e a destreza de cada trabalhador, por economizar tempo comumente perdido na troca de tarefas e pela criação de invenções e equipamentos poupadores de mão-de-obra. A ampla aplicação atual da especialização dos trabalhadores – em cargos de serviços como ensino e medicina, bem como em linhas de montagem em unidades de fabricação – certamente se deve às

atividades econômicas de Adam Smith há 200 anos (ROBBINS, 2003, p. 488).

A partir de então, diversas contribuições começam a surgir – as teorias chamadas de abordagens clássicas⁵, que se dividem em administração científica (desenvolvida por Frederick Taylor⁶, dando ênfase às tarefas) e administração clássica ou geral (que teve como precursor Henri Fayol, cujo foco fundamental era as atividades gerenciais).

Outras contribuições em destaque estão nas **teoria das estruturas de autoridade** de Max Weber, que defendeu um tipo ideal de organização, a qual denominou de burocracia⁷ e na **abordagem humanística**⁸ de Robert Owen, que passou a demonstrar preocupação com os trabalhadores.

Assim, nos dias atuais, a definição mais usual para o processo de administrar é: planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar. Isso porque, a avaliação de resultados é fator importante no procedimento da administração, posto que corresponde à forma de verificar se as coisas estão sendo feitas conforme o planejado e se os resultados estão sendo satisfatórios.

⁵ Perspectiva pela qual profissionais e autores, buscando criar princípios racionais que tornassem as organizações mais eficientes, estabeleceram o fundamento teórico para a disciplina administração. (ROBBINS, 2003, p. 489).

⁶ Na administração científica, além da contribuição de Taylor, tivemos também a contribuição de Lillian Gilbreth e Henry Ford (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005, p. 56). Gilbreth defendia grande parte dos princípios da administração científica, como a divisão do trabalho que tinha como objetivo básico, descobrir a melhor forma de trabalhar e Ford lançou alguns princípios com objetivo de agilizar a produção e diminuir os custos e tempo de fabricação: Integração Vertical e Horizontal que consistia na produção integrada da matéria-prima ao produto final acabado e na instalação de rede de distribuição; Padronização de equipamento na linha de montagem com intuito de ter agilidade e reduzir custos em detrimento da flexibilização do produto; Economicidade que compreendia em reduzir estoques e agilizar a produção (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2002, p. 19-20). “Neste sentido Ford é visto como um dos responsáveis pelo grande salto qualitativo no desenvolvimento da atual organização empresarial” (HAMMER; CHAMPY, 1994 *apud* FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2002, p. 19).

⁷ O tipo ideal weberiano compreende a modelagem de um sistema baseado em critérios de eficiência, levando em consideração a estrutura formal da organização, dada por: “estrutura de autoridade impessoal; hierarquia de cargos baseada em um sistema de carreiras altamente especificado; cargos com claras esferas de competência e atribuições; sistema de livre seleção para preenchimento dos cargos, baseado em regras específicas e contrato claro; seleção com base em qualificação técnica (há nomeação e não eleição); remuneração expressa em moeda e baseada em quantias fixas, graduada conforme o nível hierárquico e a responsabilidade do cargo; o cargo como a única ocupação do burocrata; promoção baseada em sistema de mérito; separação entre os meios de administração e a propriedade privada do burocrata; e sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo (ARAGÃO, 1997, p. 109).

⁸ A abordagem humanística considera a administração a partir de fatores que influenciam e explicam o comportamento humano no trabalho.

Entendemos que os estudos, teóricos e práticos, desenvolvidos na área da administração contribuíram para o incremento e aprimoramento de modelos de gestão que atendessem aos objetivos e fins das organizações empresariais.

Como podemos observar, não é evidenciada nesse cenário a abordagem gerencial orientada para as organizações sem fins lucrativos. O que é possível constatar é que as teorias administrativas gerenciais foram desenvolvidas originalmente para atender às necessidades das empresas.

3.2 A GESTÃO E SEUS SIGNIFICADOS

As palavras “gestão e administração” têm origem latina, “*gerere* e *administrare*” (CUNHA, 1982, *apud* FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2002, p. 6). *Gerere* significa conduzir, dirigir ou governar e *administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir um bem (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2002, p. 6). Conforme conceitua em Aulete (2004), gestão é a ação ou resultado de gerir e significa exercer gerência sobre, gerenciar. Segundo Tenório (2005, p. 18), “gerenciar é a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”. Podemos então inferir que gerenciar é promover ações para atingir metas e estas devem “estar adequadas à missão da organização” (DRUCKER, 2006, p. 47).

O processo de gestão de uma organização se desenvolve no seu interior e aperfeiçoa sua ação por meio do trabalho conjunto e coordenado de indivíduos. Para isso, é preciso o envolvimento e comprometimento das pessoas e, como forma de garantir essas premissas, valores e metas comuns são instituídos, integrados em volta da missão da organização.

Entretanto, a gestão não tem a simples responsabilidade de envolver e comprometer pessoas. Podemos dizer que, entre outras responsabilidades, a gestão visa definir, comunicar e concretizar valores, objetivos e metas e a materialização desses fatores se constitui no desenho da organização como desígnio.

[...] a gestão não é uma função exercida apenas por um gestor, mas por um coletivo que pode atuar em grau maior ou menor de simetria/assimetria e delegação, o que traz uma carga potencial de

conflito de interesses entre atores envolvidos e entre escalas de poder. A fragilidade dos processos de desenvolvimento social pode tanto ser atribuída à falta de competência dos gestores para fazê-los avançar e promover mudanças efetivas de um lado e de outro, quanto ao papel exageradamente protagônico dos líderes carismáticos, que criam dependência nas comunidades e põem em risco a continuidade de projetos (FISCHER, 2002).

Além disso, a gestão também pode ser entendida como social quando a organização atua no intuito de atender às necessidades de pessoas inseridas em um contexto social em que o Estado não conseguiu suprir sua função.

A gestão desenvolve função social importante, o que requer que as organizações trabalhem em cooperação, sincronização, comunicação, tendo por finalidade contemplar e realizar anseios, perspectivas e expectativas de indivíduos representados nas organizações. Para executar essas tarefas, a gestão incorpora para além das técnicas, dos dados econômico-financeiros, pessoas e seus valores, valendo do conhecimento das ciências sociais e humanas, polarizando esses conhecimentos em torno dos resultados e dos seus impactos na sociedade. [...] a gestão responsabilizar-se-á não só pelo desempenho dos processos internos, mas também pela produção social da organização. (CABRAL, 2007, p. 124).

Gestão, portanto, pode ser entendida como uma ferramenta utilizada pelas organizações, para que possam realizar sua missão, desenvolvendo estratégias e ações que garantam o alcance de seus objetivos. Inferimos então que, independentemente da finalidade da organização, quer seja ela uma instituição pública, privada ou sem fins lucrativos, a gestão é o caminho apropriado para se conseguir eficiência, eficácia e efetividade.

Aqui, entendemos que a gestão é importante para qualquer tipo de organização. Logo, podemos dizer que se constatados três tipos de organizações: a pública, a privada e a sem fins lucrativos, essa entendida como as entidades pertencentes ao Terceiro Setor, então teremos também três tipos de gestão: a pública, praticada nas organizações governamentais, a privada ou empresarial desenvolvida nas empresas e a gestão social, compreendida nesse sentido como inerente ao Terceiro Setor.

Sendo assim, a nossa próxima abordagem consistirá na apresentação de colocações sobre cada tipo de gestão citado, de modo que seja possível identificar suas diferenças e/ou semelhanças.

3.3 CONCEITOS DE GESTÃO SOCIAL, GESTÃO EMPRESARIAL E GESTÃO PÚBLICA

Considerando as características e contextos de elaboração deste trabalho, entendemos ser importante a separação conceitual entre essas três substâncias que envolvem as teorias e práticas no que se refere à gestão com abrangência de aplicação para as ONG.

3.3.1 Gestão empresarial

A gestão empresarial ou privada tem sua origem fundamentada principalmente no desenvolvimento das teorias administrativas já citadas anteriormente. França Filho (2003) refere que a gestão privada conta com um aparato técnico-metodológico extremamente privilegiado. Isso se dá em virtude de quase 100 anos de conhecimento formal produzido no âmbito da disciplina administrativa. Vale notar, ainda, que os estudos da administração estiveram sempre voltados para as organizações empresariais.

Esse tipo de gestão pode ser entendido como aquele praticado por organizações inseridas no setor chamado privado e centrado no mercado, cujo modelo de trabalho é orientado por uma política fundada em valores, capaz de planejar, alocar e gerir recursos, ações, iniciativas, princípios e estratégias, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Assim, podemos inferir que a gestão empresarial tem finalidade econômico-mercantil, que “condiciona sua racionalidade intrínseca, baseada num cálculo utilitário de conseqüências” (ibidem, p. 3).

A organização guiada pela gestão empresarial formata a sua estrutura hierárquica, o organograma de cargos e funções, o processo disciplinar e os incentivos, as principais interfaces operacionais, internas e externas, à estratégia comercial e de marketing, a logística, o desenvolvimento de parceiros, da sua cadeia de suprimentos, entre outros.

A redução de custos, o aumento da produtividade e a otimização do tempo nos processos são inquietações constantes desse modelo de gestão que arregimenta todos os meios necessários para alcançar seu fim.

Percorrida a literatura, como forma de entendimento, podemos apresentar então uma subdivisão da gestão empresarial em: gestão operacional, gestão financeira, gestão econômica e gestão estratégica.

A gestão operacional corresponde a todas as áreas de atividades da empresa, incluindo recursos humanos, produção, vendas, compras, logística, finanças, manutenção etc. Sua ênfase está direcionada para a execução dos trabalhos, em busca da forma mais eficiente e racional, tendo em vista o desenvolvimento do produto/serviço.

A gestão financeira preocupa-se com a administração dos recursos financeiros e das exigências monetárias e possui funções como: a aquisição de fundos para operação da organização e a classificação eficiente desses fundos entre os diversos usos. Assim, os recursos financeiros conjugados com os demais recursos, sendo utilizados de modo eficiente, melhor contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

Já a gestão econômica corresponde ao conjunto de decisões e ações orientadas a resultados que são mensurados segundo conceitos econômicos. A avaliação é uma forma de verificação utilizada pelas organizações para observar os meios pelos quais a empresa atinge seus resultados econômicos, tendo como ponto de sustentação o planejamento e o controle. Na gestão econômica, podemos inferir que todas as atividades relacionadas à empresa se voltam para o resultado econômico desta. Isso é dito, porque a maximização isolada das partes não contempla os destaques do sistema de gestão econômica; o que é priorizado é a otimização do resultado do todo.

No que se refere à gestão estratégica, podemos dizer que esta abrange todas as demais, correspondendo ao modelo que atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado mediante diagnósticos situacionais.

O Planejamento Estratégico – PE é um instrumento utilizado para o estabelecimento de estratégias focais ou globais da organização. Isso porque PE compreende a “análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégia entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa” (ANSOFF, DECLERK, HAYES, 1987, p. 15).

Podemos dizer, também, que o PE é o processo utilizado para identificar eventos, em tempo real, e projetar tendências de modo que a organização não seja surpreendida. Contudo, além de saber administrar as informações, transformando-as em conhecimento, faz-se necessário saber gerenciar permanentemente as mudanças, identificando as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos. Dessa forma, a organização poderá encontrar plenas condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de visões de futuro (cenários), missão organizacional, desafios estratégicos e as estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazo.

Consideramos que o PE é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, constituindo, portanto, uma das mais importantes funções administrativas. Pela via do PE, o gestor organizacional, juntamente com sua equipe, estabelece parâmetros de condução da empresa, da liderança, bem como de controle das atividades.

Segundo Porter (1991), uma empresa sem planejamento pode ser comparada a uma folha seca, correndo o risco de ser movida pelo capricho dos ventos da concorrência. Isso demonstra, então, a importância de tal ferramenta para a orientação e o bom desempenho da organização. Desta forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

Mesmo tendo o aparato de teorias que vêm sendo desenvolvidas há muito tempo, a evolução das organizações, em termos de modelos estruturais e tecnológicos, em virtude de mudanças ocorridas no mercado, tem demandado novas posturas em diversos aspectos, tanto pessoais quanto gerenciais, orientadas para um mercado mais competitivo.

As formulações se diversificam ao longo do tempo, fruto de contingências culturais, políticas, tecnológicas etc. Se na prática existem hoje concepções bastante variadas acerca do como proceder à gestão da empresa, com uma série de implicações relevantes, inclusive com reflexos sobre a visão da natureza humana no trabalho, o que permanece comum a essa modalidade de gestão é o imperativo econômico conformando um padrão de racionalidade que lhe é subjacente (FRANÇA FILHO, 2003, p. 4).

Diante disso, podemos considerar que grandes desafios vêm sendo enfrentados pelas organizações no que tange à capacidade e à competência para se adaptarem às mudanças. Desta forma, são incorporados, nos diversos níveis organizacionais, os novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos e comportamentos, de modo a garantir a sobrevivência competitiva da organização.

Em virtude de necessidades impostas pelo mercado, gerir uma organização empresarial hoje contempla uma gama de atividades, de modo que o gestor deve estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições distintas do passado.

Com a evolução das teorias administrativas e o advento da tecnologia, a gestão empresarial busca abarcar essas mudanças com o objetivo de aprimoramento, visando à consolidação do negócio, sua permanência competitiva no mercado e, principalmente, auferir de lucro.

3.3.2 Gestão pública

A gestão pública corresponde ao tipo de gestão praticada nas instituições públicas. Esse modo de gestão difere da gestão privada principalmente no que se refere aos fins e objetivos acossados.

Para França Filho (2003), a gestão pública aproxima-se da gestão privada no que se refere ao modo operacional da gestão, que contempla burocracia e poder “segundo os parâmetros de uma racionalidade instrumental⁹ e técnica” (FRANÇA FILHO, 2003, p. 4).

A gestão pública envolve diversos órgãos e serviços do Estado, ou seja, corresponde às ações do Estado agindo, na forma da lei, para o atendimento de seus fins e conservação do bem-estar dos cidadãos e do progresso social.

⁹ A discussão sobre a racionalidade instrumental tem como marco a escola de Frankfurt na Alemanha nos anos 30. A perspectiva teórico-crítica da referida escola “discutiu a racionalidade instrumental como razão inibidora da emancipação do homem” (TENÓRIO, 1998, p. 8). Segundo o autor, “os frankfurtianos da primeira geração vêem o fenômeno da racionalidade instrumental como um fato inibidor da emancipação do homem, quer nos espaços reservados à cultura, onde eles analisaram o fenômeno da indústria cultural, quer nos espaços reservados à produção, que eles percebiam como a tecnificação ou unidimensionalização do homem” (TENÓRIO, 1998, p. 8). O autor ainda enfatiza que os frankfurtianos, seguindo a trilha de Max Weber e Karl Mannheim, “criticam a razão instrumental por enfatizar os meios mais do que a coordenação entre meios e fins, o que significa dizer também que o valor dos fins é determinado pelo valor operacional dos meios. Para este tipo de razão, uma idéia, um conceito ou uma teoria não passam de um esquema ou plano de ação no qual a probabilidade e o cálculo são suas noções-chave. Por conseguinte, a verdade não passa do êxito de uma idéia sobre outra” (TENÓRIO, 1998, p. 11).

Para Meirelles (2005), a administração pública compreende um conjunto de órgãos voltados para consecução dos objetivos do governo. Seu aspecto operacional está relacionado com o desempenho copioso e sistemático, legal e técnico, dos serviços assumidos em benefício da coletividade. Diante disso, podemos inferir que administração pública significa gerir interesses e bens coletivos.

Segundo França Filho (2003), a composição do poder político é fator que altera a postura da gestão pública, pois esta é “condicionada pela cultura política reinante” (ibidem, 2003, p. 4). Então, para entender a administração pública é necessário compreender a conjuntura política, como afirma Kliksberg (1997) quando sinaliza que pensar em gestão governamental nas áreas típicas da administração pública, requer a compreensão do contexto político e constitucional do governo e das políticas públicas vigentes.

3.3.3 Gestão social: algumas percepções

A gestão social¹⁰ é uma expressão que está sendo usada e debatida constantemente nos meios acadêmicos, profissionais e, principalmente, pelos pesquisadores. Isso tem demonstrado a importância de se discutir o tema diante de sua relevância social, posto que consideramos que esta expressa as diversas práticas sociais, tanto por via dos atores governamentais quanto por entidades do Terceiro Setor e, até mesmo, pelo setor privado.

Segundo França Filho (2003) o intenso debate sobre o termo gestão social pode ser relacionado à banalização da expressão. [...] “o termo tem se prestado às mais variadas interpretações e carece de maior precisão conceitual [...]. Tudo que não é gestão tradicional passa a ser visto como gestão social” (ibidem, p. 1). “A maior visibilidade do termo está associado à própria ascensão da discussão sobre o terceiro setor que chama atenção para o papel de organizações privadas atuando com objetivos públicos” (idem, ibidem).

Como já destacamos anteriormente, a gestão social corresponde ao modelo de gestão praticado por organizações da sociedade civil, ou ainda, “o modo de gestão próprio às organizações que têm um foco de atuação que não é aquele do

¹⁰ Entendemos que a gestão social é inerente a qualquer tipo de gestão, partindo do princípio de que toda gestão é social. Mas, nesta pesquisa a gestão social será colocada como aquela própria ao Terceiro Setor.

mercado e do Estado” (MOURA *et al.*, 2004, p. 71), mesmo constatando que muitas vezes “essas organizações entretenham, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para a consecução de projetos” (FRANÇA FILHO, 2003, p. 4).

Podemos inferir que a gestão social apresenta-se como indicação da ação gerencial dos programas com desígnio sociais. Assim, a referida gestão corresponde ao “conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política” (TENÓRIO, 1998, p. 7).

Entendemos que o termo gestão social pode ser definido pela sua finalidade, o que não significa que devemos excluir a possibilidade de pensá-lo enquanto meio, isto é, enquanto processo, afinal esta é a forma comum de se conceber a gestão dentro da tradição administrativa.

[...] aquela introduzida por H. Fayol no início do século que encerra a gestão a partir de quatro processos gerenciais básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle. O que tem mudado muito na prática gestonária hoje parece ser menos a definição em si e mais o conteúdo de cada um desses processos gerenciais. Pensada, portanto, sob essa ótica de processo (e enquanto formulação em si), a idéia de uma “gestão social” convida a sua própria desconstrução, pois, uma interrogação que segue necessariamente tal formulação é aquela de saber: qual gestão não é social? [...]. Toda gestão supõe, portanto uma dimensão necessariamente social, ou poderíamos ainda chamar *interacional*, o que torna redundante uma formulação do tipo “gestão social”. Não é assim que hoje a definição de gestão mais celebrada pela literatura gerencial é aquela de “fazer as coisas através das pessoas”? Não são os gestores mais apreciados hoje, sobretudo aqueles que conseguem seduzir as pessoas, o seu público interno...? E assim conquistar aquilo que é tido como a pedra angular do trabalho nas organizações hoje, ou seja, o comprometimento das pessoas. Daí, inclusive, a pertinência atual atribuída à temática da gestão de competência em administração (FRANÇA FILHO, 2003, p. 1-2).

França Filho (2003) sugere, ainda, interpretar a gestão social na dimensão do processo - como opera a gestão - e quanto à sua finalidade – identificar quais os objetivos da gestão. Desta forma, devemos considerar dois níveis de análise da gestão social: “aquele que a identifica a uma problemática da sociedade (gestão das demandas e necessidades do social) e aquele que a associa a uma modalidade específica de gestão” (ibidem, p. 2).

A gestão social compreende um tipo de gestão que é orientada por uma racionalidade substantiva¹¹ (SERVA, 1997; MOURA *et al.*, 2004; ALVES, 2002) cuja lógica é baseada na reciprocidade e na relação de proximidade.

Tenório (1998) defende que a gestão social é também orientada por uma racionalidade comunicativa de modo que “os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado comunicativamente no qual todos os participantes exponham suas argumentações” (TENÓRIO, 1998, p. 16).

Portanto, podemos dizer que a gestão social corresponde ao tipo de gestão, cuja finalidade está direcionada para as ações sociais, ou seja, é a gestão inerente às organizações sociais que atuam orientadas por uma racionalidade substantiva.

3.4 GESTÃO SOCIAL, GESTÃO EMPRESARIAL E GESTÃO PÚBLICA – ANALOGIAS E DIFERENÇAS.

A evolução da administração contribui para aprimorar a gestão das organizações. Contudo, observamos que os estudos da administração ainda não forneceram elementos suficientes para que um modelo de gestão fosse criado especialmente para as organizações do Terceiro Setor, de modo que atendesse aos seus fins, necessidades e especificidades.

Segundo Hudson (2002, p. 16), a similaridade entre o Terceiro Setor e o setor público e privado está vinculada a algumas ações que estes desenvolvem e são pertinentes àquele setor ou *vice-versa* como, por exemplo:

- “a venda de serviços subsidiados”: as organizações que atuam dessa forma, que é o caso do Terceiro Setor, precisam utilizar-se da teoria de mercado;

¹¹ Nesse contexto, o conceito de racionalidade substantiva é usado como o “atributo que reside na psique do ser humano e o conduz na direção da auto-realização, levando em conta o alcance da satisfação social” (SERVA, 1997, p. 19). Segundo Serva (1993), em pesquisa realizada na cidade do Salvador, em 1990, com organizações orientadas por esse tipo de racionalidade, foi constatado que o relacionamento entre os membros se dá de forma solidária e afetiva e estes participam na vida da organização, refletindo a respeito de seus caminhos, objetivos e práticas; a flexibilidade da estrutura hierárquica; a sintonia, a identificação com os valores pessoais e grupais são critérios utilizados para escolha/aceitação de membros; veiculação de informação e processo decisório – a veiculação das informações é livre e o processo decisório é coletivo; a remuneração é estipulada com base na quantidade de trabalho; o horário de trabalho é flexível; a aferição do rendimento é coletiva e a ampla divulgação dos ideais e valores e a transparência das práticas e atividades constitui a expressão social da organização (ibidem, p. 39-40).

- o uso freqüente de contratos financiados e atrelados a determinados níveis de serviços e resultados: é uma prática amplamente utilizada pelo setor privado é também empregada no Terceiro Setor; e
- a busca da eficiência mediante o incentivo ao envolvimento e participação dos empregados na missão e valores da organização: são habilidades muito difundidas no Terceiro Setor e também adotadas atualmente pelo setor público e privado.

Tenório (2005) utiliza na gestão de ONG as funções da Teoria Clássica da Administração: planejamento, organização, direção e controle, considerando que as funções de administração no Terceiro Setor não são diferentes das praticadas em qualquer outro tipo de organização. Contudo, salienta que os elementos e ferramentas carregados de uma lógica inerente às organizações empresariais devem ser utilizados de forma crítica pelas ONG, de modo a evitar riscos como: “tensão entre valores”, considerando que pode haver conflito entre os “valores empresariais e aqueles já incorporados à sua cultura administrativa”; burocratização das atividades, sopesando uma ameaça aos objetivos, à identidade e a legitimidade das organizações do Terceiro Setor e, finalmente, a “não neutralidade das mudanças, provocando conflitos na distribuição do poder” (ibidem, p.127).

As entidades do setor em discussão influem na inovação social e seus modelos de gestão, quando existem, compartilham elementos comuns com a gestão pública e empresarial, que entendemos devem ser revestidos na singularidade do Terceiro Setor.

O que podemos notar é que elementos como planejamento estratégico, eficiência, eficácia, efetividade, e áreas funcionais e departamentais como gestão de pessoas, gestão financeira, contábil, dentre outros, normalmente encontrados em empresas privadas, também podem ser observados em organizações sem fins lucrativos. “Mas o perfil do terceiro setor reveste estas funções de atribuições específicas que requerem do seu profissional os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores específicos” (FALCONER, 1999, p. 129). Mas, quais seriam as particularidades da gestão social, aquelas que conduzem à distinção da gestão empresarial e diferenciação da gestão pública?

A gestão social é extremamente marcada pela lógica de proximidade, fontes de legitimidade do gestor social. Podemos ainda considerar como especificidades da gestão social o fato de o econômico se transformar em meio para o alcance de objetivos sociais, políticos, culturais, ecológicos etc. (FRANCA FILHO, 2003).

Diversos autores como Hudson (2002), O'Neil (*apud* FALCONER, 1999), Alves (2002), Garay (2003), Moura *et al.* (2004), Tenório (2005), Milani *et al.* (2006), Drucker (2006), defendem que as organizações do Terceiro Setor possuem características distintas das demais organizações, ou seja, possuem especificidades que devem ser consideradas em seu modelo de gestão. Diante disso, nossa abordagem será baseada nos estudos desses autores, de modo a identificar essas especificidades.

Sob a ótica de Drucker (2006), a importância das ONG não está relacionada ao seu caráter de “não lucrativas”, nem à sua natureza “não governamental”, mas ao fato de ter funções muito diferentes daquelas exercidas pelas empresas privadas ou do governo.

Nas organizações do Terceiro Setor, existem elementos que as diferenciam das organizações do primeiro e do segundo setor, aqui entendidas como, setor público (Estado) e setor privado (mercado). Esses elementos, segundo Garay (2003), são: a autonomia¹², a descentralização, a estrutura leve, a agilidade, a utilização de trabalho voluntário, a promoção do interesse coletivo e a preocupação com o desenvolvimento da cidadania.

Assim como Garay (2003), Hudson (2002, 2007) igualmente defende a presença de voluntários como fator de distinção entre as entidades do Terceiro Setor e as demais organizações.

A redução nos impactos dos processos de exclusão social, por meio do desenvolvimento de novas formas de inclusão social, é a visão direcionada ao Terceiro Setor, em virtude da contração no crescimento dos setores privado e

¹² A autonomia aqui destacada refere-se ao fato das organizações do Terceiro Setor possuírem administração própria, exercida por um grupo independente de pessoas e não fazerem parte de um departamento de governo, ou seja, não estarem vinculadas ao governo. Mas, é importante destacar que a autonomia dessas organizações é um tanto contestada, uma vez que atuam em parceria ou complementado as ações do Estado e dependem do financiamento deste, das agências internacionais de cooperação e de empresas privadas, dentre outros, para a efetivação de suas ações, constituindo, portanto, uma relação de dependência. Organizações dependentes são “as organizações da sociedade civil cuja principal fonte de financiamento e agendas político-sociais vêm dos países avançados” (SORJ, 2005, p. 4) Contudo, isso não significa que seja impossível que estas aumentem seu “espaço de autonomia e criatividade” (*ibidem*).

público. Nesse aspecto, coloca-se o voluntariado como uma questão primordial até pelo fato da carência de mão-de-obra profissionalizada no referido setor.

Podemos considerar que o Terceiro Setor tem gerado oportunidades no campo profissional. Acreditamos que, atualmente, e especialmente no Brasil, a participação do profissional voluntário em ONG não tem tido tanta expressividade. Para uma ONG, ter voluntário no seu quadro profissional reduz gastos com remuneração; contudo, acarreta dificuldades como absenteísmo, pontualidade, falta de comprometimento diário com o trabalho, dentre outros. Além disso, com as dificuldades sociais e econômicas apontadas no cenário brasileiro, os profissionais, qualificados ou não, estão em busca de trabalho remunerado, como forma de garantir condições mínimas de subsistência.

[...] o trabalho voluntário da população brasileira é diretamente modificado pelas suas condições econômicas de vida, e o período de recessão econômica que, salvo alguns anos isolados, já perdura há duas décadas na América Latina. A precariedade e a instabilidade econômica afetam o trabalho do voluntariado. [...] a recessão provocada pela globalização mundial desfavoreceram os países periféricos e levaram ao seu empobrecimento e à preocupação maior com as formas isoladas de subsistência de cada um, e de cada família ou empresa (CAVALCANTI, 2002, p. 199-200).

Mas, retomando as distinções do Terceiro Setor em relação aos outros setores, Hudson (2002, 2007) acrescenta, na sua investigação, mais sete características, além do voluntariado:

- ⇒ a pequena ligação entre os provedores de fundos e os usuários – não são observadas nas organizações do setor em referência uma ligação mais direta com os provedores de fundos e os beneficiários. A relação que destaca maior aproximação é a relação entre a organização que desenvolve a ação social e os usuários.
- ⇒ a imprecisão dos objetivos – os objetivos sociais, educacionais, ambientais etc., são difíceis de especificar e as organizações devem estabelecer objetivos estratégicos, atentando que quanto maior o esforço para precisar os objetivos específicos, mais difícil é reconhecer exatamente o que a organização quer alcançar em termos quantitativos;
- ⇒ a dificuldade de monitorar o desempenho – questões como: a atuação da organização reduz a indigência? Os cidadãos dispõem de melhor assessoramento? Todas estas questões não possuem respostas fáceis.

Realizações como vendas ou metas financeiras e de qualidade do serviço, são claras, mas medir desempenho é extremamente difícil, principalmente quando nos referimos à atuação social;

- ⇒ a responsabilidade das organizações perante muitos patrocinadores: membros, organismos financiadores, doadores individuais, voluntários e usuários, possuem diferentes demandas e normalmente estão em posição de exercer uma influência poderosa sobre a organização, apesar de ter diferentes pontos de vistas sobre a propriedade e, algumas vezes, sobre o estilo da cultura da organização;
- ⇒ a complexidade das estruturas administrativas – a necessidade de proteger os interesses de diferentes grupos e um delicado equilíbrio de resultados e complexas estruturas de organismos do governo, organizações de usuários e financiadores, cada um ocupando um lugar legitimado na estrutura;
- ⇒ o cultivo dos valores – as organizações do Terceiro Setor são mais eficazes quando os agentes envolvidos partilham os valores e a conjectura sobre os efeitos e as formas da organização. As pessoas que colaboram com essas organizações estão motivadas por valores e estes são cruciais para alcançar os objetivos; e
- ⇒ a inexistência de resultado financeiro¹³ para determinar prioridades – diferente das organizações empresariais, as organizações do Terceiro Setor não direcionam as prioridades para os resultados financeiros, posto que essas não auferem lucro, ou seja, não têm fins lucrativos.

Como já destacamos, as ONG têm suas atividades financiadas por órgãos públicos, agências de cooperação internacional, empresas privadas, dentre outros recursos. Contudo, não é condizente afirmar que as entidades do Terceiro Setor têm responsabilidade perante *muitos* patrocinadores. Isso é observado em virtude da dificuldade das entidades em impetrar financiamento para a realização de seus trabalhos e permanência no âmbito das ações sociais.

¹³ Entendemos inexistência de resultado financeiro como não provimento de lucro. Porém, o fato da organização não auferir lucro não elimina, inicialmente, a possibilidade da existência de excedente financeiro, mas havendo excedente obriga-se que seja reinvestido na sua totalidade na própria organização.

Muitas organizações encontram dificuldades em obter financiamento, por motivos diversos, tais como a dificuldade em desenvolver projetos sociais claros. Franco, Pereira e Sartori (2003), ainda apontam fatores a exemplo da não adequação dos projetos às exigências das agências ou o não atendimento às prioridades políticas do financiador, a finalidade da ação sem definição coerente, o caráter político da entidade, a concorrência por recursos em virtude do grande número de organizações que atuam no setor¹⁴, dentre outros.

Já o olhar de Tenório nos revela um contexto ainda mais sistêmico aonde podemos depreender que:

[...] a escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter competitivo das organizações do terceiro setor, já que elas têm de concorrer para obter recursos junto ao primeiro e/ou segundo setor. Sob um enfoque micro, esta demanda por recursos pode provocar também o distanciamento da maneira dessas organizações atuarem com as questões sociais, de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana para aquele determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins. Adiciona-se a isto o fato de estas organizações da sociedade civil, na ânsia de 'profissionalizarem-se', na 'luta pela sobrevivência', passarem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão (TENÓRIO, 1998, p. 20-21).

No entanto, Alves (2002) demarca que um dos fatores que estabelece a diferença entre a organização do Terceiro Setor e a organização empresarial é a finalidade de sua ação. Segundo o autor, o Terceiro Setor desenvolve ações no campo social, abalizadas inicialmente em uma racionalidade substantiva, significando sua ligação com a valorização do indivíduo, com a dimensão coletiva da gestão, com a solidariedade e afetividade e também com o bem-estar, caracterizando ser mais propensa à informalidade. A organização empresarial, por sua vez, são mais formais e desenvolvem ações visando à otimização dos resultados econômicos, caracterizada por uma racionalidade instrumental.

Moura *et al.* (2004) vão mais além e defendem que a atuação dos setores é orientada por lógicas específicas e motivada por racionalidades diferentes, constituindo fatores de distinção entre si e trazendo consigo a necessidade de refletir sobre modelos de gestão distintos para cada setor.

¹⁴ Após a Conferência Rio 92, o papel das ONG e demais entidades ligadas ao Terceiro Setor começaram a ser mais valorizados. Esse fato provocou a proliferação de iniciativas e de novas organizações, que passaram a solicitar e a disputar estes mesmos recursos, cada vez mais escassos. (VALARELLI, 1999).

A tipologia defendida pelos autores está representada no Quadro 3.

Organizações	Lógica	Racionalidade	Gestão
Mercantis	Econômica utilitária Competição	Instrumental Funcionalista	Empresarial
Estatais	Assistencialista Burocrática	Instrumental e substantiva	Pública
Sociedade civil	Reciprocidade Relação de Proximidade.	Substantiva	Social

Quadro 3. Tipologia ideal dos modelos de gestão. Moura *et al.* (2003).

Destarte, os organismos públicos estatais são orientados “segundo a lógica do assistencialismo, da redistribuição aos cidadãos e da burocracia na administração, operados por uma racionalidade por vezes mais instrumental que substantiva¹⁵” (MOURA *et al.*, 2004, p. 71).

Diante disso, vale destacar que em se tratando da lógica do Estado, entendemos que este não surgiu com o fim de assistência aos cidadãos ou então com fins puramente instrumentais. Nesse sentido, concordamos com Milani *et al.* (2006, p. 4), quando colocam que o objetivo ideal do Estado é “a construção universal da cidadania numa lógica que pressupõe a garantia de direitos e o cumprimento de deveres”.

O setor mercantil é sedimentado por uma lógica utilitarista, pois este atua em busca da “maximização econômica dos recursos em prol do benefício privado. A racionalidade que impera nestas organizações é a instrumental-funcionalista, em que o fim justifica os meios” (MOURA *et al.*, 2004, p.71).

No que se refere às organizações da sociedade civil organizada, estas “operam sob o signo da solidariedade, da ajuda mútua, das relações de proximidade e vizinhança. [...]. A substantividade é a racionalidade que mais motiva a atuação destas organizações” (idem, *ibidem*).

¹⁵ A racionalidade instrumental é evidenciada no setor público quando o Estado privilegia o gerencialismo e a racionalidade substantiva quando as causas sociais ficam acima dos interesses particulares (MOURA *et al.*, 2004, p. 71).

Mas, será que atualmente as organizações da sociedade civil são motivadas por uma racionalidade substantiva? E quando estas, por vezes, têm que atender aos objetivos políticos de financiadores, não estão deixando de privilegiar as causas sociais pensadas em suas origens? E a competição por recursos estabelecida entre as organizações e a utilização de modelos gerenciais provenientes do setor empresarial, não as conduzem a um caminho diferente da substantividade?

No tocante à lógica da proximidade, esta se faz presente na gestão social. Isso é evidenciado porque a relação próxima com os beneficiários se constitui numa das fontes de legitimidade do gestor social, o que nos leva a refletir que esta pode ser entendida como gestão participativa.

Cabe ainda citar que a gestão do Terceiro Setor pode ter um enfoque político-diretivo – ONG que têm atuação política e ONG prestadoras de serviços, que não deixam de envolver o componente político e estratégico, na medida da necessidade de posicionamentos e encaminhamentos diversos, tanto internos quanto externos, em variadas ordens e abrangência¹⁶. Esse aspecto é facilmente observado em ONG de pequeno ou médio porte, aonde existe um alto nível de integração e coesão interna, no que concerne a modos de tomadas de decisão e de funcionamento, características de uma gestão participativa.

Entendemos ainda que a gestão participativa compreende situações nas quais os colaboradores, diretamente ou por delegação, estão investidos da capacidade de decisão na organização do trabalho, nos procedimentos administrativos e comerciais e, por vezes, na condução geral da entidade (CATTANI, 2000).

Observa-se, então, que em uma gestão participativa não existe uma rigidez na separação entre a direção executiva e o corpo técnico responsável pela execução das atividades. Leva-se em consideração, neste caso, o grau de descentralização e de co-responsabilidade entre as organizações que aderem ou

¹⁶ As ONG com atuação política são aquelas “cujo motivo de existir produz naturalmente situações de embates na dinâmica social e suas diferentes circunstâncias históricas”. São organizações que trabalham instigando a mudança cultural e transformando as práticas políticas e econômicas e, desta forma, contribuindo para solidificar o sentido de destino da nação (PAIVA, 2003, p. 67-69). Ainda, podemos dizer que são organizações que operam em espaços de políticas públicas, colaboram para o fortalecimento da justiça social, da democracia, enfatizando o respeito à vida e ao meio ambiente. Em suma, são aquelas que advogam direitos. Enquanto que as ONG prestadoras de serviços são aquelas que atuam executando serviços como educação, qualificação, cultura etc., ou seja, são ONG executoras.

que tenham por características a gestão participativa.

Já Albuquerque (2006) revela que a condução geral ou a condução política não está franqueada ao coletivo da entidade. Se assim fosse, implicaria a vigência da autogestão¹⁷, que, em dimensão social, está associada a um ideal utópico, de transformação e de mudança social.

Para Tenório (1998, p.14), as características políticas da gestão social contrapõem-se à gestão estratégica (aqui denominada gestão privada ou empresarial). Para o autor, a gestão estratégica é “um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, no qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. Nesse sentido, o contraponto da gestão social em relação à gestão estratégica é evidenciado na medida em que àquela propõe “um gerenciamento mais participativo dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”.

No campo do desempenho a diferença das organizações está relacionada ao lucro financeiro, pois, diferente das empresas, nas entidades do Terceiro Setor este não serve como medida de avaliação.

Essas instituições são agentes de mudanças humanas. Portanto, seus resultados sempre são mudanças em pessoas – de comportamento, condições, visão, saúde, esperanças e, acima de tudo, de sua competência e sua capacidade. Em última análise, a instituição sem fins lucrativos [...] precisa julgar a si mesma pelo seu desempenho na criação de visão, padrões, valores e compromisso, além da competência humana. Portanto, [...] precisa fixar metas específicas em termos de seus serviços às pessoas. E precisa elevar constantemente essas metas – ou seu desempenho cairá (DRUCKER, 2006, p. 82).

Para completar, mas não esgotando o tema, tomando como base os conceitos de Serva (1993), Falconer (1999) e Alves (2002), lançamos, no Quadro 4, algumas distinções significativas relacionando as organizações sem fins lucrativos com as organizações privadas.

¹⁷ [...] “a autogestão não é apenas um modo de organizar uma firma, mas é – simultaneamente – uma forma de organização social” (CARVALHO, 1995, p 27). O movimento de autogestão tem origem na ala jovem intelectual do comunismo internacional do bolchevismo, que tinha como essência a admissão de que qualquer forma de socialismo sustentado por uma burocracia estatal e apoiado por uma elite do partido é em si mesmo uma nova forma de capitalismo. Como modelo socialista, a autogestão expressa um ideal realizado inicialmente na Comuna de Paris e nos Sovietes da Revolução de Outubro. [...] a teoria iugoslava de autogestão é sustentada pela Teoria de Alienação, de Marx (CARVALHO, 1995, p 27).

DISTINÇÕES	ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	EMPRESAS PRIVADAS
Finalidade	Desenvolver ações sociais sem propósito lucrativo	Fornecer produtos e serviços com objetivo de lucro
Princípios	Priorizam a ação coletiva, ações orientadas por valores	Mais individualistas, ações orientadas para o lucro
Natureza	Político-social	Econômico-financeira
Estrutura	Flexível	Hierarquizada
Recursos financeiros	Provenientes de diversas fontes como: vendas de serviços, doações de indivíduos, financiamento de governos e empresas privada, igrejas, ONG de desenvolvimento do Norte	Em sua maioria, originário da venda de produtos e serviços
Resultado	Mais difícil de medir por não terem fins lucrativos	Fáceis de medir por terem objetivos de lucro
Auto-avaliação	Difíceis de mensurar e medir. Tendem à subjetividade	Objetiva
Ambiente legal	Diferentes das leis que orientam o setor privado, principalmente no que se refere à aplicação dos recursos e à tributação	Existe ambiente legal
Empregados	Celetistas com presença do voluntariado ¹⁸	Celetistas, não existe corpo voluntário ¹⁹
Tomada de decisões	As decisões estratégicas são atribuídas ao conselho. Existe uma relação de proximidade.	Decisões atribuídas aos executivos, gestores, administradores, e por vezes ao conselho dependendo do tipo de sociedade
Crítérios das decisões	Interesses dos membros e, às vezes, políticos	Eficiência
Comportamento	Guiada por acordos e pela solidariedade	Guiada por preços e pelo mercado
Modo de operacionalizar	De baixo para cima	Em sua maioria, de cima para baixo

Quadro 4. Distinção entre organizações sem fins lucrativos e organizações privadas. Elaboração própria. Baseado nos conceitos de Serva (1993), Falconer (1999) e Alves (2002).

¹⁸ Na aplicação da administração de recursos humanos entre empresas e organizações sem fins lucrativos, a presença do voluntário é um dos casos de diferenças mais marcadas. “Embora soe paradoxal, a ‘profissionalização’ do voluntariado está em curso no terceiro setor. Isto significa, entre outras coisas, desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas para atuar como voluntárias, compartilhar com estas os valores da organização, definir cuidadosos planos de trabalho e acompanhar a sua atuação para que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar espaço para o amadorismo que, muitas vezes, caracteriza o voluntariado” (FISCHER, COLE, 1993 *apud* FALCONER, 1999).

¹⁹ Corpo voluntário nas empresas privadas – quando estas, baseadas na responsabilidade social, desenvolvem projetos sociais e incentivam seus próprios empregados a participarem como voluntários no projeto.

Como podemos observar, diversas são as especificidades inerentes ao Terceiro Setor e é relevante a discussão de que estas sejam consideradas quando nos referimos à gestão. Para Hudson (2002), a administração das ONG não pode ser importada de outros setores sem que sofra alterações, principalmente porque estas são orientadas por valores. Diferenças importantes e sutis, enraizadas nas diferentes naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas.

Tenório (2005) explica que o gerenciamento de organizações do Terceiro Setor é diferenciado daqueles praticados nos setores governamental e privado, uma vez que o seu processo de gestão é influenciado pelas características inerentes a estas organizações e pela evolução do papel que estas desempenham.

Muito freqüentemente, pessoas tanto do setor público quanto do privado acreditam ou pressupõem que suas teorias de administração devem ser aplicadas às organizações do Terceiro Setor para que se tornem eficientes. Sob esse prisma, o sentimento comum é que se a entidade fosse mais profissional teria mais resultados. Acreditam então que a adoção da prática de gestão utilizada por esses setores seria a forma dessas organizações do Terceiro Setor se profissionalizar e, portanto, serem mais eficientes na sua gestão.

É necessário frisar que se uma organização tem propriedade na sua gestão, se atua com bastante profissionalismo, é bem provável que os resultados sejam mais satisfatórios. No entanto, embora as teorias da gestão empresarial e/ou pública (consideradas profissionais) possam trazer benefícios para as organizações do Terceiro Setor, estas são, muitas vezes, de valor limitado porque deixam de reconhecer que as questões importantes são diferentes para o setor em pauta. Assim, podemos dizer que as peculiaridades inerentes às ONG, a evolução da sua atuação na sociedade e as exigências dos financiadores têm profundas implicações no tipo de gestão praticada.

3.5 ONG: FATORES QUE IMPULSIONAM A SUA GESTÃO

As Organizações Não-Governamentais se caracterizam por serem voltadas para o atendimento das necessidades da sociedade, por lidarem com problemas sociais diversos como discriminação racial, homossexualismo, feminismo, ambientalismo, ecologia, educação, saúde, habitação e diversas outras causas

sociais. A principal característica é a finalidade social, aqui compreendida no sentido da sua atuação como agente transformador, estabelecendo uma nova concepção e consciência, cujo propósito está focado em mudar os indicadores sociais. Destacamos também seu papel como fonte de combate ao paternalismo do Estado e ao individualismo social, integrando a sociedade civil com suas necessidades e identificando a solução para os problemas oriundos dessa escassez. Assim, podemos inferir que a atuação das ONG perpassa a promoção social, com o objetivo de contribuir para as transformações estruturais da sociedade, através do processo de desenvolvimento.

Entendemos que, a partir da década de 1980, as ONG começam a agir como “braço” do Estado ou, podemos ainda dizer, em parceria com este, desenvolvendo trabalhos que deveriam ser de responsabilidade deste ou complementando suas ações, na atuação em setores diversos, por conseguinte, desvinculadas do aparato estatal.

[...] as entidades do Terceiro Setor longe de se colocarem em confrontação com o governo – buscam, com maior frequência, estabelecer relações de complementaridade e parceria. De seu lado, parece que as organizações voltadas para a ação direta encontraram, nos recursos financeiros do Estado, a resposta para a escassez apresentada pelos financiadores internacionais (FISCHER, FALCONER, 1998, p. 4).

Na década de oitenta, o restabelecimento do regime democrático na maioria dos países da América do Sul, que passa a vivenciar fortes crises, acompanhadas por altos índices inflacionários e a adoção da política neoliberal por parte dos governos agrava a situação da pobreza. Em paralelo a isso, aumenta o descrédito do Banco Mundial e das instituições internacionais quanto ao destino dado pelos órgãos governamentais aos recursos alocados em programas de desenvolvimento social. Segundo Kraychete (2005) é nesse contexto que as ONG passam à condição de interlocutoras idôneas, que garantem melhor acesso aos grupos alvo, o que possibilita maior inclusão dos destinatários das políticas sociais.

[...] o Estado, desresponsabilizado do atendimento de serviços sociais prestados de maneira universal, apresenta-se como um parceiro da sociedade no atendimento das demandas sociais. Na ausência de estatutos firmados nos direitos, as associações comunitárias, as empresas, as organizações não governamentais, as Igrejas, compondo uma pouco definida sociedade civil, organizada num Terceiro Setor, são convocadas para assumir responsabilidades ante a pobreza e a exclusão social (KRAYCHETE, 2005, p. 132).

Percebemos, então, o importante papel que tem sido atribuído às ONG, quer seja na prestação de serviços, no controle, na participação ou na mobilização social. Em virtude disso, são constantes as exigências, principalmente no que tange à profissionalização da gestão, visto que o referido setor “tem sido apontado como uma saída para muitos dos problemas sociais da sociedade contemporânea” (TENÓRIO, 1998, p. 14).

Segundo Drucker (2006), por muito tempo a gerência era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Mais recentemente, a partir da redefinição do papel que estas devem desempenhar, percebem a necessidade de ferramentas gerenciais para atingir sua missão, de forma mais eficiente e eficaz; o jeito então é buscar o caminho da profissionalização, o que as ONG começam percorrer a largas passadas.

Falconer (1999) observa que os maiores desafios das organizações do Terceiro Setor, nas décadas de 1970 e 1980, correspondem à sobrevivência em um ambiente político hostil e à conquista do reconhecimento público para suas causas. Já na década de 1990 novas exigências são impostas e sua competência em agir com eficiência e eficácia é fator que legitima e dá credibilidade às organizações.

Para Lewis (2001), em razão do importante papel que as ONG têm assumido e também diante de amplos desafios enfrentados, a gestão das organizações do Terceiro Setor adquire grande relevância e esse fato tem merecido estudos e trabalhos acadêmicos. Além disso, é possível notar também que o aumento da visibilidade dessas organizações trouxe consigo uma forte exigência quanto à sua capacidade de realizar trabalhos de qualidade e atender às demandas sociais.

Podemos ainda apresentar como pressuposto que condiciona a gestão das ONG, a necessidade da organização tornar conhecida a sua finalidade. Essa prática canaliza os esforços dos dirigentes e demais empregados, de modo a atingir as finalidades propostas, conquistando a legitimidade diante da sociedade. Para isso, uma das alternativas adotada pelas ONG é a definição da finalidade mediante processo participativo, através de assembléias com a participação de um número maior de pessoas, contribuindo para essa tarefa a inclusão de sócios e colaboradores, dependendo do estatuto.

Por outro lado, consideramos que além dos pressupostos citados como impulsionadores da necessidade da gestão em ONG é relevante sinalizar que para a prática das organizações e das agências financiadoras do Norte, existe a cobrança, a prestação de contas dos recursos junto aos seus governos e demais financiadores em decorrência do novo arranjo institucional a que estão envolvidas, abarcando o mercado, Estado e sociedade civil. É que essas entidades estão cada vez mais envolvidas na formulação de políticas públicas. Muitas vezes existe uma relação de um serviço prestado pela ONG, na qual o Estado se relaciona com a mesma como se estivesse contratado o serviço de uma empresa, seja para fazer uma consultoria, seja para contratar um serviço específico. Nesse ínterim da execução dos projetos, as ONG são avaliadas para averiguar se as organizações estão cumprindo com a sua parte. São relações quase mercantis, nas quais são exigidas eficiência, otimização de recursos e alta qualificação de quem exerça o serviço, sob pena de cancelamento ou não renovação do projeto (TEIXEIRA, 2003).

O Estado e as agências financiadoras internacionais esperam das ONG que estas sejam eficazes, com boa capacidade interna de organização, com quadros profissionais bem qualificados, que estabeleçam uma relação de confiança com o governo e estejam em sintonia com os objetivos do programa a ser implementado.

Isso é posto porque para a realização de suas ações, as ONG são financiadas por fontes de recursos, tendo como destaque as agências internacionais de cooperação, os órgãos governamentais federais e estaduais, empresas privadas, fundações ou institutos empresariais brasileiros e internacionais, dentre outras. Assim, podemos dizer que os financiadores constituem um dos principais impulsionadores da profissionalização das ONG, pois tais exigências certamente acabam por incidir no modelo de gestão a ser adotado.

3.6 AS AGÊNCIAS DE FINANCIAMENTO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ONG

O combate à pobreza e às injustiças sociais foram os ideais balizadores do desenvolvimento da cooperação. As igrejas, os sindicatos, os movimentos de libertação, inicialmente eram os idealizadores das pequenas ações de desenvolvimento. Todavia, segundo Derksen (2003), o aumento do apoio de doadores bilateral ou multilateral influenciou o crescimento das ONG em tamanho e em número, levando-as à concorrência por financiamento.

A lógica do mercado e das agências de cooperação internacional tem forte influência na organização e nas práticas rotineiras das ONG. A forma e o conteúdo das organizações têm sido decisivamente influenciados por múltiplos parceiros internacionais em virtude das inúmeras parcerias estabelecidas entre esses dois segmentos.

As agências influem no modelo e na cultura organizacional das ONGs e fazem uma avaliação das estratégias e dos objetivos dessas organizações no momento de negociar a cooperação. Controlam resultados e conteúdos; apresentam exigências para conceder o financiamento (COSTA, 2004).

Costa (2004) esclarece que foi no final da década de 1980 que esse quadro se acentuou. As agências começaram a reduzir a liberação de financiamento institucional, que era utilizado com liberdade pela entidade financiada, e passaram a disponibilizar recursos por projetos, garantindo a vinculação dos “gastos a objetivos e metas” acordados antecipadamente, passando também a cobrar resultados de curto prazo.

Ocorre uma demanda pela profissionalização das ONG e o profissional especializado passa a ser privilegiado pelas agências. A partir de então, as organizações são obrigadas a abandonar o perfil militante, ensaiando desenvolver uma nova gestão estratégica com o objetivo de se tornarem aptas, por meio da competência e da capacidade estratégica, de garantir a sobrevivência no ambiente político em constante transformação.

Nos inícios dos anos 90 [...] houve um realinhamento dos recursos (das agências de cooperação internacional), favorecendo a África e a Europa Leste e reduzindo o apoio à América Latina. Com isso, diminuiu o número de organizações apoiadas no Brasil e aumenta o rigor na seleção de novas organizações beneficiárias [...] com maiores exigências em questões de eficiência organizacional e desenvolvimento institucional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação, monitoramento, gestão e *accountability* (TEIXEIRA, 2003, p. 106).

O que notamos é que além do desafio da profissionalização, o setor começa a enfrentar o desafio de manter os princípios políticos e atender às exigências das agências. Assim, diante das cobranças impostas e da necessidade de se profissionalizarem, as ONG começam a utilizar as teorias administrativas para atender às demandas dos financiadores. Notamos então, a importação de modelos de gestão empresarial e/ou pública pelo Terceiro Setor, como forma *emergente* para preencher a lacuna profissionalismo.

3.7 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Como podemos observar, a gestão de ONG é um tema que nos últimos anos tem gerado bastante debate, demonstrando a importância e a necessidade de um modelo de gestão que atenda às singularidades das entidades que compõem esse setor.

Frente ao essencial papel que as ONG têm exercido, uma questão importante refere-se à sua gestão. A gestão dessas organizações encontra-se num complexo campo, com desafios ímpares, diferentes das administrações dos setores público e empresarial. Mas, ainda diante das dificuldades a gestão na organização pode capacitá-la a proporcionar o impacto social demandado e, ainda assim, manter sua identidade e coesão organizacional, requisitos para a continuidade de seu trabalho.

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças intensas nas organizações do Terceiro Setor. Nos anos 2000, a abordagem estratégica ocupa parte central na administração das ONG. Fala-se tranquilamente em planejamento estratégico, objetivos, metas e resultados. Mais do que falar, isso é uma exigência do próprio mercado, incluindo as agências financiadoras e o Estado. O vocabulário banido no passado tornou-se palavra de ordem e uma necessidade de aplicação nas organizações.

Mediante esses fatores, as organizações começaram a desenvolver uma gestão estratégica em busca de uma nova institucionalidade, apostando na precisão de ter competência e capacidade estratégica para sobreviver e garantir espaço político, em um contexto de transformações, globalização e novos desafios.

As novas oportunidades ligadas à área social exigem clareza gerencial. A empresa que se interessa pelo financiamento de um projeto traz consigo a sua cultura e pensa a ação como um *produto*. O Ministério ou a Secretaria que propõe parcerias lida com números, próprios à escala das políticas públicas. Os beneficiários cobram das organizações como se fossem empresas prestadoras de serviços.

Para responder a esses desafios é necessário que as organizações definam bem a sua missão, estabeleçam metas, escolham os melhores meios, baixem custos, difundam o que fazem junto ao público alvo, capacitem os profissionais, avaliem o desempenho, planejem para além do dia de amanhã. Esse processo

agora exige uma transformação das organizações.

Segundo Drucker (2006), ao se criar uma organização a primeira tarefa é definir a sua missão. Isso fará com que a organização demonstre o que realmente tenta realizar. Assim, a missão da organização se constitui em fator importante e também determinante para orientação da gestão. Para Hudson (2002, p. 74), “a missão é a razão de ser da organização: explica por que a organização existe e quem se beneficia dela. Desta perspectiva, a missão é a base intelectual da organização”. A missão de uma organização “deve refletir oportunidades, competência e compromisso” (DRUCKER, 2006, p. 6), para que dessa forma consiga descrever sua meta e mobilizar os recursos humanos no desígnio de fazer as coisas certas e de modo que a organização possa ser gerida, orientada por um foco.

Diante disso, como forma de evidenciar a importância da gestão para a obtenção de resultados positivos dentro da organização, faremos uma abordagem sobre eficiência, eficácia e sustentabilidade. São desafios por que passam as organizações e também, daremos destaque a instrumentos de gestão que podem auxiliar as ONG no atendimento de sua missão, no cumprimento das metas e realização dos objetivos, podendo estender como contribuição para a permanência das suas atividades e, conseqüentemente, alcance da sustentabilidade.

A gestão de organizações do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como em uma empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor têm de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir a sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2006, p. 57).

Os estudos de Tenório (2005), Albuquerque (2006) e Cabral (2007), abordam as funções gerenciais – planejar, organizar, dirigir e controlar – como essenciais em uma gestão. Acrescentamos a essa lista o monitoramento, a avaliação e a sistematização, por consideramos ferramentas importantes para o desenvolvimento institucional e a análise dos métodos e resultados.

Daremos enfoque, também, à captação de recursos, por ser uma das atividades mais importantes de uma organização, considerando-se que constitui a base da sustentabilidade financeira. Por fim, faremos uma abordagem gerencial, ao apresentar elementos importantes em um processo de gestão a exemplo de gestão

com pessoas e a financeira.

Podemos verificar que hoje a atuação cada vez mais profissional e a gerência mais eficiente e eficaz são fatores que as organizações precisam alcançar. As agências financiadoras exigem, a cada momento, que as ONG sejam mais eficientes e eficazes em sua atuação, no atendimento às demandas sociais e na aplicação dos recursos. Estes são fatores de grande provocação quando se trata de gestão dessas organizações.

3.7.1 O desafio da eficiência e da eficácia

Segundo Ferreira (1999) eficiência é originária do latim *efficientia*; significando ação, força, virtude de produzir um efeito. Refere-se à forma de realizar uma tarefa de acordo com normas e padrões preestabelecidos ou ainda, como coloca Abbagnano (2000), é a ação da causa eficiente e corresponde ao ajuste de um instrumento à sua função ou de pessoa à sua tarefa. Para Drucker (2006), eficiência significa fazer melhor aquilo que já está sendo feito; é fazer as coisas corretamente tendo como elemento de atenção as despesas – usar corretamente os recursos (pessoas, equipamento, dinheiro) disponíveis.

No que se refere à eficácia, tem sua origem no latim *efficacia* e expressa qualidade ou propriedade de eficaz, segundo Ferreira (2000). Para Drucker (2006) é fazer as coisas certas, cujo foco de atenção é conferido nas oportunidades de produzir receita, de criar mercados e alterar as características econômicas dos produtos e mercados atuais. Sendo assim, a eficácia representa uma medida da realização ou não das metas.

Mouël (1992) destaca que foi na década de oitenta que a noção de eficácia se firmou como um valor-chave na gestão, e o resultado é o que mais importa nesse processo. A eficiência é medida pelo grau de cumprimento dos objetivos propostos e “*la eficacia pasa a ser el nuevo patrón de medición que permite diferenciar a los ganadores de los perdedores*” (ibidem, p. 20).

O autor faz uma crítica ao conceito de eficácia, afirmando que este corresponde a uma vaga definição e é mostrado nas últimas teorias de administração – que muitas vezes são simples receitas – porque são desenvolvidas tendo como referência as empresas com gestão eficaz²⁰.

Assim, estudadas e pesquisadas nas organizações empresariais, a eficiência e a eficácia agora constituem também desafios para as organizações do Terceiro Setor. “É um desafio especialmente delicado para as organizações conhecidas por sua flexibilidade, criatividade e sensibilidade às sugestões e preocupações populares” (SALAMON, 2005, p. 105). O referido desafio está relacionado com a competência de gestão das atividades e ainda com a utilização dos recursos adequados para alcance dos seus objetivos.

Para Tenório (2005) a eficiência e a eficácia são formas que permitem o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações. Para analisar o desempenho organizacional, medidas de eficiência e eficácia devem ser antecipadamente instituídas sendo conveniente atentar para as hipóteses apresentadas no Quadro 5.

Desempenho	Avaliação
Eficaz e eficiente	Os objetivos propostos foram atingidos com a menor utilização dos recursos disponíveis
Eficaz, mas ineficiente	Os objetivos foram alcançados, mas com maior consumo de recursos do que previsto
Efficiente, mas ineficaz	Os recursos foram utilizados conforme o estabelecido, porém os objetivos previstos não foram alcançados
Ineficaz e ineficiente	Os objetivos não foram alcançados e o consumo de recursos ultrapassou o previsto

Quadro 5 - Hipóteses para avaliação de desempenho organizacional. Tenório (2005, p. 19)

²⁰ Pesquisadores da área de administração fizeram experiências com 43 empresas consideradas as mais eficazes dos Estados Unidos. A primeira fase corresponde à seleção das empresas, a segunda “después de um profundo análisis, los autores destacan los ocho ‘principios de excelencia’ que caracterizan a estas empresa y que constituyen la fuente de su eficacia. Tercera fase: sistematizan estos ocho principios y deducen de ellos um modelo casi universal de administración. Salpicado El conjunto com ejemplos y anécdotas, estas famosas *sucess stories* que causarán pesadillas a los competidores son presentadas como pruebas que certifican la exactitud Del modelo referenciado” (MOUËL, 1992, p. 21). Alguns anos depois a imprensa norte americana observa que um bom número das empresas pesquisadas se encontravam em dificuldades e os autores, como forma de justificativas, declararam que a causa estava na não aplicação dos princípios em questão. “Lo que tal vez sea exacto, pero que nos llevaría entonces al abismo existente entre la teoría y la práctica, entre El decir u El hacer, y em cualquier caso, poniendo em tela de juicio los métodos de investigación y análisis de los autores” (idem, ibidem).

Os objetivos pretendidos pela organização constituem o fio condutor para o estabelecimento do grau de eficiência e eficácia. A organização decide como pretende trabalhar, no que se refere ao grau de eficiência. Pode então ser agressiva com as metas, no intuito de ser mais eficiente e reduzir os custos ou com objetivo de conquistar ou ampliar o mercado, trabalhar com baixo grau de eficiência.

Como medida de avaliação que deve ser levada em consideração pelas organizações é a efetividade que significa, segundo Ferreira (1999), atividade real; resultado verdadeiro. No âmbito da gestão de ONG corresponde à capacidade que os resultados de um programa ou projeto têm de produzir mudanças significativas e duradouras no público beneficiário, ou ainda, “a capacidade de atender às expectativas da sociedade” (TENÓRIO, 2005, p. 20).

Medir o grau de efetividade de uma organização é muito complexo “porque isso pressupõe conhecer a demanda ou a expectativa de demanda de determinado produto ou serviço e compará-la com a capacidade da organização para fazer frente à demanda” (ibidem, p. 20). Portanto, são medidas que orientam as organizações fornecendo informações que permitem confrontar o planejado com o que foi realizado. A comparação das expectativas preestabelecidas com o desempenho ocorrido tem como consequência um julgamento do resultado obtido para aferição das divergências e suas causas.

Então, como já foi posto, a eficiência, a eficácia e a efetividade são medidas que representam um dos principais desafios das ONG, que antes tinham como justificativa para galgar apoio financeiro, a própria existência e suas atividades sociais. Além disso, não contavam com as exigências dos financiadores, no que se refere aos resultados a serem alcançados e à prestação de contas na aplicação dos recursos. Atualmente as ONG têm que atentar para essas questões como forma de continuar atuando e defendendo suas causas.

Para Salamon (2005), além da eficiência, o reconhecimento diante da sociedade, ou seja, a legitimidade, a colaboração com o Estado e com o mercado²¹ e a captação de recursos, aqui entendida como meio para alcançar a sustentabilidade financeira, são desafios que circundam as organizações e este será o nosso próximo enfoque.

3.7.2 A questão da sustentabilidade nas ONG

Assim como o Terceiro Setor, a sustentabilidade é um assunto bastante discutido em diversos espaços acadêmicos, empresariais, e mesmo no Governo. No entanto, não é observado um consenso em relação ao seu exato conceito. O presente item tem o propósito de fazer uma breve revisão teórica sobre o tema, observando-o como peça importante na gestão de ONG, tendo como instrumento de consolidação a captação de recursos, ferramenta essencial à manutenção da organização.

²¹ No contexto da *legitimidade*, mesmo diante da importância do Terceiro Setor em diversos países e da tendência marcante de transferência das atribuições dos governos para o referido setor, sua posição é ambígua. (...) prevalece nesse sentido o modelo bissetorial de vida social que reconhece apenas a existência do mercado (privado) e do Estado (público) (...). “Uma clara visão legal da natureza das organizações sem fins lucrativos e dos direitos que lhes assistem são a exceção e não a regra na maioria dos lugares. Enquanto a posição legal das organizações sem fins lucrativos é bastante aberta em termos de lei ordinária, as leis civis de diversos países erigiram barreiras quase intransponíveis” (ibidem, p. 102-103). Para superar o problema da legitimidade o autor defende três ações: disseminação de informações básicas sobre o Terceiro Setor como forma de tirá-lo das sombras, de um modo sério, educação pública visando conscientizar a população sobre o Terceiro Setor e o que ele é capaz de propiciar e por fim, advocação da forma legal da legitimação (direito de associação na legislação, regulamentos para atender o *status* jurídico e transparência contábil) (ibidem, p. 104). No que se refere à *colaboração com o Estado*, a relação tem sido a mais das vezes conflitante, pois as autoridades estatais quase que continuamente se mostraram repressoras e alheias às preocupações dos cidadãos e o Terceiro Setor, representado aqui pelas associações civis, surgiram não raro como oposição ao poder do Estado e como fonte de resistência às suas políticas (ibidem, p. 106). Em relação à *colaboração com o setor empresarial*, o autor defende que as iniciativas para tal colaboração devem partir do Terceiro Setor, posto que para que este se insira no mundo desenvolvido é necessário captar a participação e o apoio empresarial e convencer os empresários do papel relevante que poderão desempenhar junto ao referido setor contribuindo para o atendimento às necessidades públicas (ibidem, p. 108).

Algumas abordagens apresentam a sustentabilidade em uma perspectiva unidimensional relacionando-a diretamente a uma dimensão econômico-financeira, enquanto outras evoluem para uma perspectiva multidimensional²².

No âmbito organizacional, o conceito de sustentabilidade está associado à geração de resultados econômico-financeiros, ao engajamento das organizações em causas sociais e no cuidado com o meio ambiente (HART, MILSTEIN, 2004). Assim sendo, o atendimento às expectativas econômico-financeiras e a não agressividade ao meio ambiente caracteriza uma organização sustentável.

Já para Armani (2002 *apud* SANTOS, 2005), a sustentabilidade não está relacionada estritamente à dimensão da sustentação financeira. Em seus estudos, o autor afirma que a capacidade de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor não está relacionada apenas com a sua gestão interna, mas também à gestão do seu relacionamento com o ambiente em que estão inseridas. Sendo assim, a sustentabilidade “poderia ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter a relevância social e fortalecer a credibilidade da organização” (ARMANI, 2002, p. 2 *apud* SANTOS, 2005, p. 78).

Nesse sentido, a sustentabilidade enfoca questões que dizem respeito ao funcionamento interno e externo e à inserção sociopolítica das organizações. Em virtude disso, conforme apontam Brinkerhohh e Goldsmith (1992 *apud* CARVALHO, 2006) é importante que a organização realize uma avaliação interna e externa, de

²² Em uma perspectiva multidimensional, Sachs (2002) propõe critérios de sustentabilidade compreendendo as seguintes dimensões: Social – constitui o alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição de renda, emprego pleno e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais. Cultural – corresponde ao equilíbrio entre respeito à tradição e inovação, capacidade de autonomia para a elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno e autoconfiança combinada com a abertura para o mundo. Ecológica – implica na preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis e na limitação do uso dos recursos não-renováveis. Ambiental – sugere o respeito e o realce à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais. Territorial – configurações urbanas e rurais balanceadas, melhoria do ambiente urbano, separação das disparidades inter-regionais e conservação da biodiversidade pelo eco-desenvolvimento. Econômica – desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção e inserção soberana na economia internacional. Política nacional – democracia, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional em parceria e coesão social. Política internacional – eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, co-desenvolvimento Norte-Sul, controle do sistema internacional financeiro e de negócios e da aplicação do princípio da precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenindo as mudanças globais e protegendo a diversidade biológica e sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional.

modo que possa analisar sua sustentação.

Com uma concepção mais unidimensional, Falconer (1999, p. 17) afirma que sustentabilidade é “a capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos, de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos”. Para isso, é importante que a organização combine ótimas fontes de financiamento, não dependendo, portanto, de uma única fonte de recursos para a realização de sua missão, conforme afirmam Cruz e Estraviz (2000) quando afirmam que as organizações devem buscar sua sustentabilidade a partir de diversos financiadores tais como, governo, empresas, fundações, sócios, agências internacionais de financiamento e, ainda, a geração de recursos próprios como garantia de continuidade do seu papel social, no caso da falta de contribuição de uma das fontes.

Como podemos perceber são diversas as abordagens inerentes à sustentabilidade, e não se chega a um consenso. Nessa pesquisa acatamos a sustentabilidade como a capacidade da organização em captar recursos financeiros diversos, recursos humanos qualificados, tecnologias, infra-estrutura e equipamentos, elementos que contribuem para o cumprimento da sua missão e para permanência da entidade no mercado.

No entanto, para que a organização consiga atender à sua missão, é preciso que atente para as questões de planejamento, organização, direção e controle, as denominadas funções gerenciais.

3.7.3 As funções gerenciais

Comumente para se gerir uma organização faz-se uso de quatro funções denominadas de funções gerenciais, a saber: planejamento, organização, direção e controle. Essas funções são praticadas na gestão empresarial e também utilizadas nas ONG, compreendendo que “são atividades realizadas (...) para buscar a sobrevivência da organização (...)” (TENÓRIO, 2005, p. 22).

Como o próprio nome já define, o planejamento tem a finalidade de planejar e preparar a organização para as diversidades do mercado. Corresponde, ainda, ao “trabalho criativo de determinar e especificar fatores, forças, efeitos e relações necessárias para atingir os objetivos designados” (MEGGINSON *et al.*, 1998, p. 16).

Assim, a organização delinea os objetivos e finalidades, observando os recursos e meios a serem disponibilizados para seu alcance. Com o planejamento é possível saber qual rumo a organização deve seguir e sem ele “as pessoas têm dificuldades tanto para definir o que devem fazer, quanto para avaliar o caminho seguido” (TENÓRIO, 2005, p. 22).

Nesse contexto, o sucesso de uma organização não está só no planejar. Para que esta obtenha resultados positivos é necessário, também, que a entidade se organize. Assim, na organização dos trabalhos e definição das atividades o alcance dos objetivos se torna mais conciso. Então, organizar significa “decidir que recursos e atividades são necessários para atender aos objetivos organizacionais, criar grupos de trabalho (...) para sua consecução” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 75).

Embora o planejamento das ações e a organização dos trabalhos por meio da repartição de tarefas e de responsabilidades sejam necessários ao bom desempenho das organizações, não é o suficiente para garantir que os trabalhos sejam realizados. Para afirmar que a execução das atividades aconteça a contento é necessário que haja direção que, segundo Tenório (2005), corresponde à ação de conduzir e motivar as pessoas no desenvolvimento de suas tarefas, além de acompanhar os trabalhos observando se está sendo efetivado dentro do previsto, a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos. Em suma, a função gerencial da direção, “procura garantir a execução das ações na organização” (CABRAL, 2007, p. 178).

Por fim, existe a função controle, que corresponde à ação de observar se as coisas estão sendo feitas da forma planejada, se os objetivos estão sendo atingidos e se é necessário rever alguns aspectos para que se alcance o pretendido.

Entendemos então que “o planejamento define o que fazer (...), a organização estabelece quem faz o que, com que recursos e de que forma”, a direção conduz os trabalhos e a função controle acompanha ações realizadas comparando-as com as planejadas e tomando medidas, caso seja necessário. (TENÓRIO, 2005).

Além disso, vale notar o conjunto de ferramentas indispensáveis para assegurar uma melhor qualidade das ações e o fortalecimento institucional abrangendo as dimensões internas e externas. Estamos falando do Planejamento, Monitoração, Avaliação e Sistematização – PMAS.

As OTS²³ estão exigindo que se incorpore à gestão um sistema qualitativo de avaliação de seus processos, que garanta o controle social da gestão baseado no monitoramento do cumprimento da função, de modo que supere o paradoxo constatado empiricamente – previsível na relação sobre as bases constitutivas do TS tendente à conformidade a um *espaço público estatal*. (...) a revalorização do TS em um contexto de crise social, sua história de inserção social no provimento de formas de proteção e o esforço por profissionalização no setor, se tomados em conjunto, querem expressar a necessidade de desenvolvimento desse sistema qualitativo de abordagem do controle social da gestão (CABRAL, 2007, p. 200).

O sistema PMAS, corresponde “a um sistema articulado de metodologias, procedimentos e instrumentos de planejamento, monitoramento, avaliação e *sistematização*, específicas nesses *quatro campos*” (ARMANI, 1998, p. 13; grifos nossos). São metodologias, mecanismos e rotinas que beneficiam a entidade contribuindo para uma melhor organicidade institucional e, conseqüentemente, produz uma melhor qualificação das ações programática e gerencial (ABONG, 2007, p. 15).

Segundo Armani (1998), a origem histórica do sistema PMAS está relacionada com os seguintes aspectos: as agências não-governamentais européias, especialmente as agências ecumênicas que trouxeram para as organizações a problemática e o desafio da avaliação, na segunda metade dos anos 1980; os desafios enfrentados no Brasil em virtude de mudanças na conjuntura internacional; a crise de diversos movimentos sociais; e a emergência de ONG.

Nesse contexto, diversos foram os questionamentos no que diz respeito ao quesito avaliação e este passou a fazer parte do roteiro de atividades das organizações que tinham que apresentar resultados para seus financiadores.

Construir um sistema de PMAS é um dos grandes desafios de uma gestão. Dentro desse contexto, é primordial que as ações aconteçam de modo articulado, que estejam de acordo com a missão e com os demais aspectos de uma organização.

Então quais são as dimensões constitutivas do sistema de PMAS? Conforme ABONG (2007), as dimensões são:

- ✓ A concepção geral e as orientações que a entidade deve produzir para seu sistema de PMAS – mediante debate e consenso a organização deve explicitar para si mesma a importância e o significado do PMAS;

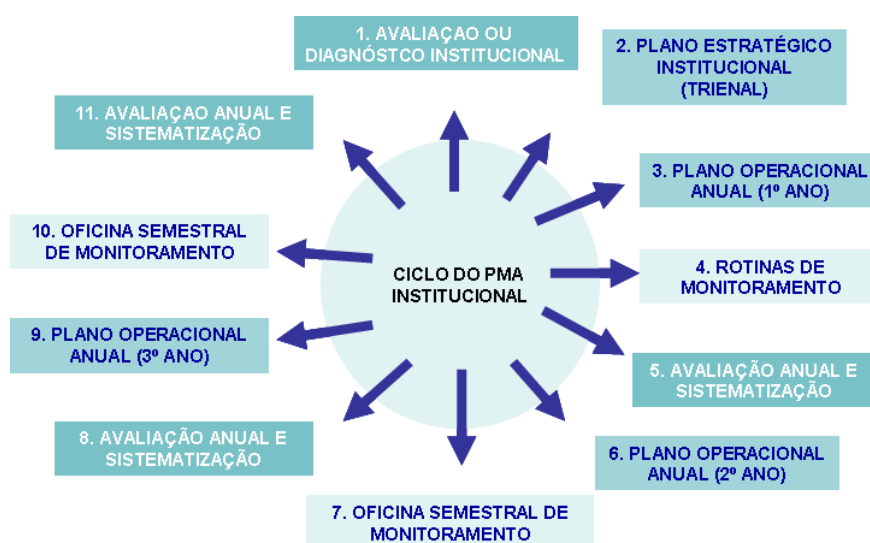
²³ OTS – Organizações do Terceiro Setor.

- ✓ Organizacionalmente deve haver democracia interna, participação tanto de beneficiárias como de parceiras e também deve ser aberta ao pluralismo de idéias e posições político-ideológicas – a implementação do sistema não demanda somente a iniciativa de equipe técnica, a construção é coletiva e isso implica na efetiva de instâncias institucionais, beneficiárias, parceira, colaboradores;
- ✓ O sistema de indicadores construído no Plano Estratégico²⁴ e em cada Plano Operacional Anual – os indicadores são construídos por meio dos planos de trabalho. Nesse sentido, a organização deve acreditar na capacidade da equipe e na medição constante dos impactos;
- ✓ As rotinas e os instrumentos de coleta, registro e sistematização de informações – a organização deve registrar e sistematizar as informações oriundas das rotinas internas e das ações junto aos beneficiários e parceiros;

²⁴ O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) está baseado na visão estratégica e busca responder aos desafios da instituição. Diversas são as metodologias que podem ser utilizadas para se planejar estrategicamente. O **Marco Lógico**, segundo Moraes (2003) corresponde ao método de planejamento estratégico que possui uma matriz lógica em que está incluso: os objetivos do projeto, tanto os gerais como os específicos, os resultados e as atividades. Composto por etapa, que vão desde a análise de uma situação existente, estabelece uma lógica hierarquizada dos objetivos a serem alcançados, identifica algumas situações de riscos potenciais, estabelece os resultados e as atividades que devem ser monitorados por meio de indicadores de impacto e de processo. Envolve também uma análise dos atores envolvidos, além de escolher a melhor estratégia a ser adotada. O Marco Lógico não é usado somente na fase de planejamento; é usado também na fase de implementação, avaliação e controle. O **Planejamento e Projetos Orientados por Objetivos (ZOPP)** constitui um processo de planejamento essencialmente participativo. Nesse processo tomam parte os executores, os grupos-alvo e todos os demais envolvidos. Segundo Moraes (2003), o objetivo de desenvolvimento fixado pelos grupos-alvo é o que norteia o estabelecimento do objetivo que deve propiciar, por meio dos resultados, as condições favoráveis para que o grupo-alvo atinja seu objetivo de desenvolvimento. Já o **Método Altadir de Planificação Popular (MAPP)** é mais utilizado para discussão de problemas com organizações populares. Conforme a ABONG (2003), desenvolve-se com os seguintes passos: identificação e descrição do problema, análise de suas causas e conseqüências, definição dos objetivos que se pretende alcançar, identificação das principais causas, seleção e desenho de operações para enfrentamento das principais causas, definição de recursos e orçamento, identificação dos autores relevantes para geração, manutenção e enfrentamento dos problemas e sua motivação face às ações desenhadas, análise dos recursos disponíveis e dos recursos necessários e não disponíveis, análise da trajetória ou seqüência temporal do plano, desenhando o curto, médio e longo prazo, análise da vulnerabilidade do plano, avaliação de desempenho dos responsáveis pelo plano e, por último, o método **Monitoramento Participativo do Impacto (PIM)** que tem como premissa fundamental o monitoramento e a avaliação, mas, segundo Pfeiffer (2005), a visão do PIM é predominantemente empresarial, partindo de uma série de pressupostos que não são aplicáveis no todo à projetos de intervenção social.

- ✓ A sistematização da aprendizagem institucional – a organização deve sistematizar as oportunidades político-pedagógicas, apropriando-as criticamente ao processo vivenciado para que o conhecimento possa ser repassado;
- ✓ As atribuições e responsabilidade no processo de PMAS – nesse processo deve haver responsabilidades claras e devendo ser monitoradas, avaliadas e renovadas periodicamente;
- ✓ Os produtos que o sistema precisa gerar – além da sistematização de experiências o sistema precisa gerar textos, planilhas, vídeos e outros produtos de modo que possa consolidar o sistema PMAS e manter a memória da organização, além de construir referências teórico-metodológicas mais aprimoradas;
- ✓ A dinâmica do ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação, apresentada na figura a seguir, mostra as ações cíclicas no espaço de um triênio. Representa uma corrente única. Nessa corrente os anéis estão conectados de modo que cada um garante a sustentabilidade do anterior e do posterior, alimentando-se do passo que o antecedeu e retro-alimentando o passo seguinte.

Figura 1 – Ciclo do PMA institucional



Fonte: ABONG (2007).

Entendemos então que o planejamento, a avaliação, o monitoramento e a sistematização constituem instrumentos que possibilitam indicações de fatores que facilitaram ou criaram obstáculos durante o desenvolvimento dos trabalhos das ONG, observando as alternativas que produziram melhores resultados ou ainda verificando se os resultados obtidos poderiam ser alcançados por meio de alternativas mais eficientes. São ferramentas que asseguram qualidade nas ações, contribuindo para o desenvolvimento institucional da organização.

3.7.4 Captação de recursos – uma estratégia

Observamos que a captação de recursos é encarada por vários autores como a ferramenta que pode garantir a sustentabilidade financeira da ONG. Para Camargo *et al.* (2002, p. 59), “trata-se de um dos principais entraves para o desenvolvimento sustentado das entidades”, pois, por ter finalidade social, suas atividades incorrem em despesas inevitáveis que precisam ser cobertas. Sendo assim, é importante que a organização estabeleça uma boa estratégia de captação de recursos que possa garantir a execução de suas ações sociais e, ainda, torná-la mais autônoma diante dos financiadores, conforme afirma Valarelli:

Uma boa estratégia de captação de recursos também contribui para que uma organização seja mais autônoma frente às mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento, com maior capacidade de manter sua identidade e não abrir mão de sua missão e valores. Mais do que auto-sustentação – que foi um conceito que virou moda no universo das ONGs há alguns anos – trata-se de garantir a *sustentabilidade* dos propósitos e iniciativas da organização, através da ampliação e diversificação das fontes de recursos. Deste modo, reduzem-se a vulnerabilidade e a subordinação tão comuns quando se depende de poucas fontes financiadoras (VALARELLI, 1999, p. 2).

Atualmente os termos captação de recursos vêm sendo substituídos pelos termos “mobilização de recursos”, por estes serem considerados de sentido mais amplo, equivalendo além da aquisição de recursos novos ou adicionais e seu uso otimizado, na conquista de novas parcerias e na obtenção de fontes alternativas de financiamento. Abrangendo outros aspectos ou não, o que fica evidenciado é que as organizações precisam do financiamento de diversas fontes para a efetivação de seus projetos e ações sociais.

Como já foi visto neste capítulo, no item “agências de financiamento e profissionalização das ONG”, estas têm buscado fontes diversificadas (empresas, agências internacionais de cooperação, governo, recursos próprios, principalmente por meio da venda de produtos e/ou serviços) para a realização de suas atividades, como forma de garantir a continuidade destas e a sua permanência no mercado.

Segundo Landim e Beres (1999), a pesquisa intitulada *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Research Project*, realizada pela *Johns Hopkins University*, no início da década de noventa, em 22 países, revela que na média dos países pesquisados²⁵, dos recursos utilizados pelas organizações que compõem o Terceiro Setor, 49% originam-se de receitas próprias. Já as receitas originárias do governo representavam 40% e os recursos provenientes de doações individuais e empresas correspondiam a apenas 10,5% do total dos recursos.

Já no caso do Brasil, a referida pesquisa aponta que as receitas próprias das entidades compunham 68,3% dos recursos, enquanto que 14,5% e 17,2% eram provenientes do governo e de doações privadas, respectivamente²⁶.

Percebemos, então, a importância da diversificação de fontes de financiamento para o Terceiro Setor e podemos ainda inferir que a utilização dos recursos de forma transparente contribui para firmar a responsabilidade e seriedade da organização com seus propósitos.

Podemos dizer que a elaboração de um projeto de mobilização de recursos é um dos passos primordiais para que a organização tenha acesso aos recursos disponibilizados pelas diversas fontes. “A receptividade dos financiadores aumenta sensivelmente quando, no projeto, constam também os indicadores de seu sucesso e os meios pelos quais ele poderá ser medido” (CAMARGO, *et al.*, 2002, p. 90).

Combinando a proposta de autores como Fontanella (2000), Ashoka e McKinsey (2001) e Falcão (2002), a estrutura básica de um projeto de mobilização de recursos deve conter:

²⁵ Os países pesquisados foram: Brasil, Argentina, Peru, Colômbia, México, Japão, Holanda, Irlanda, Bélgica, França, Grã-Bretanha, Alemanha, Espanha, Áustria, Finlândia, República Tcheca, Hungria, Eslováquia, România, Austrália, Estados Unidos e Israel.

²⁶ Observamos que a pesquisa realizada pela *John Hopkins* não está em sintonia com a pesquisa da ABONG. Um dos pontos a ser destacado é que a pesquisa da *John Hopkins* indica que quase dois terços dos recursos utilizados pelas ONGs provinham de receitas próprias enquanto que para a ABONG são provenientes de financiamento das agências internacionais. Essa diferença pode estar relacionada ao espaço de tempo entre a realização das pesquisas - 1999 e 2004, respectivamente e também ao universo da pesquisa da ABONG, pois foi realizada apenas com suas associadas.

- ✓ *Apresentação da organização* – neste item deve constar a missão e visão de futuro da organização, evidenciando as parcerias já existentes e as ações já realizadas pela organização.
- ✓ *Apresentação do serviço ou produto* – aqui a ação social a ser apresentada no projeto deve ser coerente com a missão da organização. Além disso, deverá constar de que forma a ação vai atender à necessidade da sociedade, justificando a precisão do investimento e os benefícios propostos.
- ✓ *Análise do mercado* – neste tópico deve-se fazer um estudo para verificar se existem financiadores interessados em investir no tipo de projeto desenvolvido pela organização, e cujos argumentos para justificar o projeto devem ser consistentes.
- ✓ *Marketing* – neste item deve-se abordar: canais de distribuição, preço e comunicação. Aqui será apresentada a permuta da organização com o público, ou seja, a relação de troca.
- ✓ *Equipe* – criar uma equipe de captação de recurso, incluindo colaboradores externos, de modo que se possa garantir a credibilidade da equipe.
- ✓ *Planejamento financeiro* – é uma etapa importante da elaboração de um projeto. O planejamento tem como objetivo avaliar a capacidade da organização manter-se operacionalizando, além de demonstrar se o projeto é viável mediante análise do custo/benefícios. Aqui deve conter o Balanço Patrimonial – BP, o Demonstrativo de Resultados – DRE e o Fluxo de Caixa.
- ✓ *Riscos e oportunidades* – é importante que a organização, por meio do projeto, possa prever acontecimentos e antecipar ações com o objetivo de minimizar possíveis riscos e aproveitar eventuais oportunidades. Para Ashoka e McKinsey (2001), três são as dimensões de riscos e oportunidades que devem ser consideradas: mudanças na atuação de financiadores e doadores, mudança na legislação e mudanças na demanda e na oferta.
- ✓ *Plano de implementação* – neste tópico deve ser apresentado o plano de implementação do projeto, destacando-se as principais atividades, os

prazos e os responsáveis – deve ser apresentando o cronograma de execução do projeto.

Observamos que, para a organização mobilizar recursos, é crucial o desenvolvimento de um projeto de captação e este deve ser completo; entretanto, deve ser claro e breve, dispondo de elementos que transmitam mais confiabilidade e segurança à organização, orientando-a para uma postura mais estratégica de mobilização de recursos.

Além do reconhecimento da causa e da missão da instituição, como essenciais à sociedade, existem outros fatores que tornam mais eficientes a captação de recursos, os quais estão apresentados no Quadro 6:

FATORES	DESCRIÇÃO
Projetos e relatórios bem estruturados.	A organização deve focar o relatório na apresentação de um diagnóstico da realidade que justifique a ação proposta e possibilite a previsão e aferição de resultados.
Sistemática de monitoramento da captação.	A captação por ser uma ação contínua; requer planejamento, monitoramento e avaliação de seus resultados e desta forma possibilitam rever estratégias, aumentar o potencial e corrigir possíveis equívocos.
Contabilidade transparente e organizada.	A transparência contábil é um fator cada vez mais valorizado pelos financiadores. Representa uma decisão de fundamental importância que gera credibilidade e legitimidade institucional.
Estrutura de custos racionalizada.	É primordial que haja controle das contas, de modo que a organização possa saber quando e onde pode fazer possíveis cortes identificando o que gera economia e o que gera gastos injustificados.
Apresentação pública de suas fontes de receita, relatórios técnicos e financeiros.	Representa um fator importante para garantir a credibilidade junto à sociedade interessada e um recurso fundamental para apresentar nos projetos de negociação.

Quadro 6. Fatores que tornam mais exitosa a captação de recursos. Baseado na ABONG (2007, p. 71). Elaboração própria.

Portanto, elaborar um projeto com o objetivo de atender a uma causa social não é o suficiente para mobilizar recursos. É conveniente uma série de ações que podem representar mais confiabilidade e segurança para tal ação. Para tanto, a organização deve ter seu planejamento elaborado com a participação e comprometimento dos envolvidos.

3.7.5 Gestão com pessoas

Como já foi citado, as ONG caracterizam-se por padrões culturais próprios, diferentes das demais organizações, e estes conseqüentemente devem influenciar na forma como são planejadas e implementadas as práticas de gestão.

Não observamos dados seguros que possam fornecer informações sobre o desenvolvimento de técnicas gerenciais de gestão com pessoas nas ONG. A pluralidade de organizações, com trajetórias diferentes, os formatos organizacionais, o aporte de recursos, são fatores que dificultam a análise do tema em questão.

Assim, podemos considerar que existem instituições que possuem uma estrutura mínima e não adotam diretrizes de gestão com pessoas, outras que são bem estruturadas e importam técnicas gerenciais do setor empresarial e, conseqüentemente, correm o risco de reproduzir seus vícios.

Adaptar os conceitos e práticas de gestão com pessoas do setor privado para utilização nas ONG não se resume apenas em transformar os objetivos ou o modo de influência, mas, sobretudo repensar as práticas. Isso é posto porque as práticas de gestão com pessoas do setor privado foram criadas baseadas em conceitos, valores e racionalidades diferentes das observadas nas ONG.

O que podemos observar no setor privado é que o discurso predominante de desenvolvimento da criatividade profissional, da qualidade de vida no trabalho, da participação das pessoas nos processos etc., fatores considerados positivos, em sua maioria, não são aplicados. Além disso, acreditamos que a área em questão contempla muito modismo, que são difundidos rapidamente como algo novo e que, em seguida, são abandonadas porque não têm aplicabilidade.

Então, as organizações não-governamentais devem estar atentas a essas questões, de modo que possam desenvolver técnicas de gestão que atendam às suas características específicas e sejam transformadas em bons resultados.

Uma das distintas características a se destacar é a flexibilidade, principalmente no que tange à gestão com pessoas que, segundo Teodósio e Brum (2000), está relacionada à ausência de regulamentos e controle.

Para Falconer (1999), Teodósio e Resende (1999), Teodósio e Brum (2000), outra peculiaridade da gestão é a informalidade, que se observa nas práticas organizacionais por não apresentar políticas e procedimentos sistematizados que se apregoam nas organizações em destaque devido a dificuldades em definirem

hierarquias de autoridade e subordinação.

Informal ou flexível, o coerente é que para produzir os resultados esperados e seguir na direção desejada, as pessoas são importantes no processo, pois saber o que fazer não é o bastante. É preciso saber quem faz e para isso a organização depende de pessoas. Portanto, faz-se necessário que as ONG atentem para a gestão com pessoas, integrando-as aos objetivos da organização, de modo que contribuam para a realização dos objetivos, atendendo às finalidades da mesma.

Como relatamos anteriormente, a intensa competitividade por recursos, aumento da demanda social e as exigências dos financiadores são exemplos de fatores que pressionam as organizações na busca da profissionalização. Para o atendimento a essas demandas, faz-se necessária a atuação de profissionais especializados e competentes que possam estar à frente das atividades organizacionais e, desta forma, contribuir para o atendimento à missão da organização. Assim, a organização deve se capacitar para atender a essas necessidades. Para tanto, é necessário estar atento à profissionalização dos indivíduos que atuam na organização, principalmente aqueles que exercem papéis gerenciais. Desta forma, torna-se imprescindível sistematizar as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor, orientadas para o cumprimento dos objetivos propostos. Para Salamon (2005), a profissionalização do pessoal habilita-os para atuar no setor em busca da eficiência e da prestação de um serviço de qualidade.

Além da capacitação de pessoal, a ONG deve estabelecer diretrizes de gestão com pessoas, conforme Quadro 7, de modo a externalizar com clareza os parâmetros de relacionamento dos seus membros e que seja do conhecimento de todo o grupo (TACHIZAWA, 2007, p. 169).

DIRETRIZES	DESCRIÇÃO
Indagações	A organização deve levantar questionamentos como: o enfoque que pretende dar à política de gestão com pessoas, quais os parâmetros das políticas, quem participa, qual a relação da política de gestão com pessoas, se relaciona com os objetivos estratégicos e a missão da organização.
Recrutamento de pessoas	Definir quais os procedimentos a serem adotados para o recrutamento, qual o perfil do profissional desejado.
Seleção de pessoas	Estabelecer quais elementos conduzirão à seleção: descrição do cargo, pré-requisitos; o que será levado em consideração: <i>curriculum</i> , entrevistas; as dimensões a serem avaliadas: comportamento, capacidade técnica ou gerencial.
Integração de pessoas	Definir a(s) forma(s) de integração e o responsável pela integração dos profissionais
Planejamento de cargos	Estabelecer os critérios que serão utilizados para o desenho dos cargos
Avaliação de desempenho	Formular como o desempenho será acompanhado, com que frequência e quais os critérios de avaliação de desempenho (cumprimentos dos objetivos, satisfação dos beneficiários etc.)
Gerenciamento	Acompanhar o processo atentando para as diferenças individuais e contemplar as diferenças
Remuneração e compensação	Determinar o modo de remuneração a ser adotado atentando para o estímulo diferenciado
Benefícios e serviços sociais	Definir os benefícios a que terão direito os profissionais
Higiene e segurança	Estabelecer quais as condições de trabalho das pessoas
Monitoramento	Acompanhar o processo com o objetivo de desenvolver e estimular autocontrole e flexibilidade
Banco de dados e sistema de informação	Estabelecer como serão registradas as informações sobre os profissionais e seus desenvolvimentos profissionais
Demissão	Definir critérios que deverão respaldar a demissão e os procedimentos de demissão

Quadro 7. Diretrizes de gestão com pessoas. Baseado em Tachizawa (2007). Elaboração própria.

Portanto, são diretrizes que podem nortear a organização no estabelecimento de uma forma de gestão com pessoas, alertando para as especificidades do setor e que atendam às expectativas dos profissionais, dos usuários e da própria organização, tornando-a mais eficiente e eficaz.

3.7.6 Gestão financeira

Além de mobilizar recursos, as ONG têm que administrá-los. A gestão financeira em ONG também se constitui em um dos grandes desafios para essas organizações.

Tachizawa (2007) divide a gestão financeira em dois níveis: estratégico – mobilização de recursos – e o operacional – gestão dos fluxos de caixa.

Fluxo de caixa é uma das ferramentas gerenciais de planejamento e controle que fornece às empresas a visão de suas necessidades financeiras em períodos diversos, podendo assegurar uma boa administração de recursos. Corresponde a uma ferramenta “eficaz de análise do movimento financeiro da organização que evidencia a eventual diferença entre superávit e situação do caixa” (ibidem, p. 188). Ainda podemos dizer que o fluxo de caixa é onde acontecem os movimentos de entrada e saída de recursos financeiros do caixa das organizações e sua utilização permite planejar as necessidades de caixa a curto prazo.

Para que a organização atue de forma transparente é necessário que tenha planejamento e controle financeiro, além de “um sistema gerencial contábil projetado para ajustar-se à tarefa da organização” (HUDSON, 2000, p. 153) representando, portanto, uma ferramenta essencial para sua eficiência e transparência. A transparência é um fator determinante para a sobrevivência da organização, por isso se faz necessária a prestação de contas por estas entidades.

As organizações não-governamentais estabelecem uma relação com a sociedade, quer seja essa representada pelos financiadores, beneficiários, profissionais internos, dentre outros. Em função dessa relação de responsabilidade, a organização está obrigada a “prestar contas dos resultados obtidos” (NAKAGAWA, 1993, p.17).

A necessidade de prestação de contas também é defendida por Falconer (1999, p.131) quando afirma que “para atingir sucesso e, simultaneamente, maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém”, principalmente aos financiadores e beneficiários dos projetos.

Assim, uma boa administração financeira, juntamente com a contabilidade, pode auxiliar as organizações nessa tarefa, considerando que são ferramentas que geram informações e podem contribuir para uma apropriada avaliação dos

resultados e do desempenho. São informações necessárias que possibilitam a análise dos investidores sociais, observando a relação entre os recursos mobilizados pelas organizações, sua destinação e os resultados obtidos.

Portanto, o controle financeiro é importante para o bom desempenho das questões financeiras da organização. É imprescindível também que as pessoas estejam envolvidas e compromissadas para que se alcance o resultado esperado.

4 GESTÃO PROFISSIONAL: CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE

Em primeiro lugar optamos, neste capítulo, por contextualizar o momento histórico do surgimento da Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia - AATR, para que, dessa forma, possamos entender as motivações que deram origem a essa entidade, suas características, finalidades e seus objetivos sociais.

Em seguida, faremos uma relação do início de suas atividades com sua forma de atuar, para identificar a existência de um modelo de gestão adotado pela organização. Destarte há um resgate da história profissional da AATR, com uma comparação entre os aspectos iniciais e os mais recentes, as mudanças ocorridas no processo, as variáveis influenciadoras da gestão e do profissionalismo da entidade. Além disso, observamos o impacto da gestão na sustentabilidade da organização e sua relação com os objetivos sociais.

Para evidenciar esse contexto foram feitas entrevistas com as *três gerações* de dirigentes e sócios da entidade: os fundadores, que deram início à discussão sobre os problemas relacionados à violência contra os advogados e trabalhadores rurais, na época da ditadura militar e, em seguida, a decisão de institucionalizar uma entidade que fosse capaz de denunciar e proteger a classe contra a violência da época. Ficou definida assim a finalidade social da organização; os responsáveis pela gestão na década de 1990, período em que a AATR começou a passar por mudanças significativas em sua gestão organizacional.

Por fim, retratamos a gestão atual na condução da entidade com o firme propósito de alcançar seus ideais políticos e sociais numa perspectiva mais profissional, mas sem abandonar seu caráter associativo. Analisamos, também, documentos como: estatutos, atas de assembleias, termo de referência²⁷, projetos apresentados e aprovados por financiadores, relatórios de atividades, relatórios apresentados ao(s) financiador(es), revistas produzidas pela organização, empregados celetistas, colaboradores e estagiários.

²⁷ Nome dado ao planejamento estratégico da entidade. Nesse documento é expressa a análise dos resultados e os impactos alcançados por cada programa desenvolvido, além do estabelecimento de estratégias futuras.

4.1 CONTEXTUALIZANDO O SURGIMENTO DA AATR

A Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia – AATR é uma entidade sem fins lucrativos comprometida com diversas causas sociais, principalmente as relacionadas à violência no campo, violência contra os advogados que atuam junto a trabalhadores e comunidades rurais, luta pela efetivação da reforma agrária por meio de políticas públicas que visem o desenvolvimento sustentável e promoção de formas de produzir e reproduzir do trabalhador rural baiano, defesa dos direitos humanos, luta contra o trabalho escravo, dentre outras.

É uma entidade filiada à ABONG, tendo ocupado por duas vezes a coordenação da região Nordeste da ABONG e, além de ser filiada, compõe a secretaria do Movimento Nacional de Direitos Humanos – MNDH, Regional Nordeste.

A entidade começou a ser idealizada na segunda metade dos anos 1970, na cidade do Salvador, ainda sob a vigência dos governos militares. O período ditatorial foi caracterizado pelo autoritarismo e repressão aos setores populares. Foi marcado também pelo enriquecimento assustador de uma minoria da população, por meio das políticas econômicas que fomentaram tal situação. Em contrapartida, viram-se amplos setores da população no “córrego” do empobrecimento e da marginalização.

Segundo Gil Júnior (2003), ex-presidente e atual membro do Conselho Fiscal, em período anterior aos governos militares, em diversas partes do Brasil, a organização e a mobilização dos trabalhadores rurais já havia sido iniciada. Para sua atuação, o movimento contava com o apoio de vários setores da sociedade civil, da Igreja e de partidos políticos de cunho progressista. Mas, como o período ao qual nos referimos corresponde ao período ditatorial, isso nos leva a pensar em repressão e foi o que aconteceu. O movimento foi golpeado ainda no início de suas atuações, impedindo a conquista de uma reforma agrária que resultasse no estabelecimento de condições de vida digna no campo.

Naquela época, trabalhadores foram expulsos do campo para a cidade em função das políticas para o setor agrário. Presencia-se, ainda, a “expansão ostensiva da fronteira agrícola dentro do próprio Estado em direção ao Oeste e, fora dele, em direção à Amazônia”. Nos primeiros anos, após o golpe militar, sem o sustentáculo político dos setores progressistas, sobrepujados pela ditadura, os

trabalhadores rurais da Bahia perderam forças e assistiram a essas políticas sem poder esboçar reações (GIL JÚNIOR, 2003, p. 8).

Em relação às políticas para o setor agrário, “eram políticas federais de concessão de créditos subsidiados pelos bancos oficiais, incentivos fiscais, assistência técnica e, sobretudo segurança aos investidores agropecuários, além dos investimentos oficiais em infra-estrutura”, voltadas para as empresas rurais (idem, ibidem).

E quais as políticas proporcionadas pelo governo para os trabalhadores rurais? A estes, o governo somente estendeu a previdência social ao campo instituindo o Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural – FUNRURAL²⁸ e a repressão severa para quaisquer tentativas de defesa dos direitos trabalhistas ou de resistência do trabalhador na terra.

Estamos falando de um período onde o trabalhador não tinha condições de reivindicar seus direitos. Naquela época, algumas comarcas foram fechadas e isso dificultou ainda mais o processo de amparo aos trabalhadores rurais que, sem condições de se defender, inúmeros deles foram violentados e assassinados. Essa violência estendeu-se também aos advogados defensores dos trabalhadores que se tornaram vítimas dos grandes proprietários de terra.

Em 1973, a Federação de Trabalhadores na Agricultura do Estado da Bahia – FETAG projetou um plano de descentralização da assistência jurídica aos trabalhadores rurais que não foi implementada. Em meio a esse contexto começa a ser pensada uma entidade com o objetivo de autodefesa dos advogados que atuavam com questões rurais e como forma de denunciar as violências sofridas no campo. A concepção de uma organização desse tipo ocorreu principalmente em razão da falta de segurança para a advocacia rural.

Em entrevista, Paulo Torres, sócio-fundador e primeiro presidente da AATR, destaca que, na segunda metade dos anos 1970, a violência no campo estampou-se no cenário baiano. Nesse período, o movimento sindical rural passava por mudanças, buscando se reorganizar por meio da descentralização e da criação de pólos sindicais com advogados atuando em diversas regiões.

²⁸ O FUNRURAL – Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural foi instituído pela Lei Complementar nº 11, de 25 de maio de 1971, em substituição do plano básico de Previdência Social Rural.

Em meio a essas mudanças ocorre, em 1977, o assassinato do advogado Eugênio Lyra²⁹. Esse episódio faz um grupo de advogados, que mais tarde viria fundar a AATR, pensar na sua atuação.

Conscientes de que os advogados que lidavam com questões rurais precisavam de mais proteção e, entendendo que nem o Estado nem as Instituições onde os advogados atuavam garantiriam a segurança necessária, iniciou-se então a discussão sobre uma forma de organização que pudesse garantir a atuação segura dos advogados e que funcionasse também como um canal de denúncia e de participação, aonde fosse possível garantir a atuação dos advogados e ao mesmo tempo colaborar com os trabalhadores rurais. Surge então a AATR.

Antes de se formar institucionalmente, a AATR passou por um período de “gestação” e de “idealização” bastante longo; só em abril de 1982 ganhou personalidade jurídica.

Segundo Marta dos Anjos, uma das fundadoras e atual presidente da entidade, as violências e constantes ameaças sofridas pelos advogados dos sindicatos e da Comissão Pastoral da Terra – CPT – reflexo da ditadura e da grilagem da terra, por exemplo – representam o marco da idealização de uma entidade que pudesse reunir e proteger a classe dos advogados. Destarte afirma a entrevistada:

A AATR foi fundada como forma de congregação dos advogados que atuavam no campo e estavam sendo constantemente ameaçados. Começamos a nos reunir como uma reação a isso, como uma forma de defesa da nossa prática no campo. Naquela época tinham advogados de sindicatos, das - CPTs Diocesanas espalhadas pelo interior, e após a morte de Eugenio essa idéia de formar uma instituição, de congregar todo esse pessoal foi aumentando (MARTA DOS ANJOS).

²⁹ Eugênio Lyra - advogado que, na década de 1970, defendia os trabalhadores rurais e lutava pela devolução das terras dos camponeses que tinham sido tomadas pelos grileiros. Em 22 de setembro de 1977, em Santa Maria da Vitória, no oeste do Estado da Bahia, é morto “em crime encomendado por um pacto de vários proprietários de terra orquestrado por ‘modernos’ investidores a um Delegado de Polícia e a pistoleiros profissionais” (GIL JÚNIOR, 2003). Ainda segundo Gil Junior, o crime alcançou grande visibilidade no país pela determinação do jovem em assumir uma advocacia de risco; pela dedicação com que o jovem advogado desempenhou a sua militância; pelo respeito angariado por Eugênio Lyra “entre seus colegas de profissão e demais profissionais com os quais se relacionou”; e pelo “destemor com que enfrentou todas as ameaças de morte que recebeu antes de ser executado”. Por tudo isso é lembrado como herói e passou a ser uma referência no modo de agir e ser solidário com os trabalhadores rurais (ibidem, p. 10).

Assim, a AATR inicia suas atividades como uma entidade que tem o caráter de autodefesa dos advogados, uma entidade de classe e, posteriormente, passa a ser uma organização de apoio e defesa aos interesses dos trabalhadores rurais.

Inicialmente a AATR [...] teve um caráter mais de entidade de classe, voltando-se para as denúncias, junto à Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), às autoridades e à opinião pública através da imprensa, das ameaças de morte e outros atos intimidatórios, feitos por proprietários de terra. [...] a AATR entendeu que o apoio aos advogados implica também no apoio à luta dos trabalhadores, concretizando na presença constante em suas mobilizações, na realização de cursos para esclarecimentos necessários para fazê-la valer. A AATR esteve ativamente presente em toda a movimentação do início da década de 80, quando surgem as oposições sindicais e consolidam-se as centrais sindicais (GIL JÚNIOR, 2003, p. 10).

Ainda de acordo com Gil Junior, a AATR atuou participando de ações de mobilizações dos trabalhadores pelas desapropriações de terras, prestando assistência jurídica nos casos onde havia resistência na terra. Participou, igualmente, de processos de mobilizações e pressões junto à Assembléia Nacional Constituinte, na proposta de texto constitucional sobre a reforma agrária; no caso da Constituição do Estado da Bahia, a AATR contribuiu, com comprovada influência, provendo-lhe de vários subsídios, sobretudo no sentido de assegurar os direitos dos trabalhadores que cultivam a terra em regime de Fundo de Pasto.

A entidade tem suas ações sociais embasadas em quatro linhas de atuação: educação jurídica, articulação, uso político da comunicação e assessoria judicial que estão presentes nos programas elaborados e desenvolvidos pela entidade, cujos objetivos estão apresentados no quadro a seguir:

PROGRAMAS	RESUMO DOS OBJETIVOS DOS PROGRAMAS
Formação de juristas leigos	O programa tem como objetivo socializar o conhecimento jurídico, desmistificando o “monopólio” do saber jurídico, preparando verdadeiros cidadãos, com pleno domínio dos seus direitos e obrigações, prontos para atuar efetivamente na sociedade, contribuindo, portanto, nas lutas dos movimentos populares no campo. Faz parte da proposta do referido programa discutir sobre os fundamentos sócio-político-culturais do sistema jurídico; isso se dá com base na perspectiva da efetivação dos direitos constantes na Constituição Brasileira aliado ao reconhecimento de novos direitos.
Políticas públicas e cidadania	O programa tem por objetivo disponibilizar aos parceiros um serviço de assessoria jurídica que atua em juízo e fora dele propondo ações e medidas administrativas de interesse coletivo ou difuso que visem, sobretudo, a construção de políticas públicas e ações afirmativas. As ações desse programa estão pautadas em diversas atividades como a assessoria e o acompanhamento de grupos e organizações localizadas nas diversas regiões da Bahia, cujo objetivo é discutir temas relacionados a Constituição Federal, Estadual e com as leis orgânicas municipais.
Promoção da cidadania e defesa dos direitos humanos	Tem objetivo de atuar na construção de uma cultura de respeito e promoção dos direitos humanos, econômicos, sociais e culturais e ambientais na Bahia, combatendo a criminalização dos movimentos sociais. As ações principais desse programa estão pautadas na implantação e gestão do Programa de Proteção a Vítimas e Testemunhas – PROVITA, a representação nas instâncias regional nordeste e nacional do MNDH e a promoção de cursos de extensão em Direitos Humanos.
Programa estágio	Consolidar o espaço de formação de novos assessores jurídicos populares e atores jurídicos sensibilizados e imbuídos nas lutas sociais, contribuindo para a transformação da cultura jurídica tradicional.
Territórios negros	É um programa que tem por objetivo contribuir na luta de comunidades negras rurais pela efetivação de seus direitos, na afirmação de seus valores e na superação de racismos institucionais e para efetivação desse processo a AATR se propõe a assessorar juridicamente as Comunidades Negras Quilombolas no estado da Bahia.
Combate ao trabalho escravo	É um programa inserido recentemente na agenda de temas da AATR em virtude da demanda social e visa contribuir para a erradicação do trabalho escravo na Bahia.
Meio ambiente e recursos hídricos	Diante da importância da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco para a população do semi-árido nordestino o programa pretende contribuir para a efetivação de ações públicas voltadas para a revitalização da referida bacia. O programa visa ainda difundir a discussão ambiental de modo a fortalecer uma cultura de respeito ao meio ambiente que possa refletir em uma mudança comportamental da sociedade no uso da água.
Reforma agrária e comunidades tradicionais	O programa tem como objetivo assessorar juridicamente comunidades tradicionais e movimentos de luta pela terra na perspectiva da garantia de direitos e mobilizar-se para a efetivação de uma reforma agrária capaz de garantir a reprodução física e imaterial do campesinato baiano, respeitando seus costumes e tradições, promovendo, além de acesso aos recursos naturais, a construção de uma política fundiária econômica, social, cultural e ecologicamente equilibrada.

Quadro 8. Objetivos dos programas desenvolvidos pela AATR. Baseado em relatórios da AATR. Elaboração própria

Assim, ao longo dos seus 26 anos de atuação, a AATR vem desenvolvendo suas ações em quinze regiões econômicas da Bahia. A entidade já esteve presente em 70% dos 417 municípios que formam as regiões. A atuação e os programas desenvolvidos em cada região estão representados a seguir:

Figura 2 - Mapa dos programas desenvolvidos pela AATR por região econômica de atuação



Fonte: Baseado em relatórios e no site institucional da AATR.

O modelo de assessoria e assistência jurídica aos setores populares adotado pela AATR foi desenvolvido baseado no envolvimento com a realidade da exclusão social a que são submetidos os trabalhadores rurais, sob a morosidade do sistema judiciário e com o habitual predomínio dos setores abastados sobre o aparato do Estado.

Observamos que um dos pontos fortes da entidade é a sua capacidade de articulação, de modo que disponibiliza recursos materiais e pessoas para fortalecer as redes por meio de reuniões, mobilizações e encontros.

Algumas ações realizadas pela entidade, entre os anos de 2004 e 2006, com o objetivo de fortalecer as parcerias estão apresentadas no quadro seguinte:

AÇÃO	FORMA DE ATUAÇÃO DA AATR
Articulação em Políticas Públicas	Integra do Núcleo Facilitador e funciona como Secretaria da Articulação, buscando realizar o debate sobre o processo de construção e implementação de políticas públicas no Estado da Bahia, por meio das diferentes formas de relação entre Estado e sociedade.
Campanha “Quem Não Deve Não Teme”	A AATR integra a Comissão Organizadora que realizou a Campanha por dois anos consecutivos, atingindo mais de 200 municípios do Estado e foi a ganhadora do Prêmio Nacional de Direitos Humanos na categoria experiência.
Comitê de Defensores de Direitos Humanos	Fórum de âmbito nacional que a entidade passou a integrar a partir de 2005. O Fórum procura debater a implementação do Programa de Defensores de Direitos Humanos junto à Secretaria de Direitos Humanos do Governo Federal.
Comitê Quilombola da Bahia em ação	Participa na condição de entidade de assessoria, onde pretende fomentar a organização de uma articulação estadual das várias comunidades quilombolas da Bahia.
Fórum Permanente de Defesa do São Francisco	Participou ativamente de todas as atividades do fórum com papel importante nas interlocuções junto ao poder público.
Comissão Estadual de Combate ao Trabalho Escravo	Integra a coordenação da campanha, realizando em parcerias diversas atividades deliberadas nos planejamentos da campanha.
Articulações Rurais e Urbanas	Participa na condição de entidade de assessoria, dialogando com movimentos rurais e urbanos no esforço de construção de uma agenda conjunta de reivindicações junto ao poder público.
Articulação de Terras Públicas	Participa de diversas reuniões para discutir propostas de emenda à Constituição do Estado da Bahia e projetos de lei.
Movimento Nacional de Direitos Humanos	Participa de encontros regionais e atualmente sedia a Regional Nordeste do MNDH.
Articulação para Recepção das Relatorias da ONU	Assumiu a organização das visitas das relatorias sobre a discriminação racial e sobre a situação dos defensores de direitos humanos no Brasil.

Quadro 9. Ações articuladoras da AATR entre 2004-2006. Baseado em relatórios da AATR. Elaboração própria.

As articulações consolidadas possibilitaram a atuação da AATR em diversas regiões do estado atuando com, pelo menos, um dos programas trabalhados pela entidade.

Deste modo, a entidade vem contribuindo para a formulação de novos direitos decorrentes das novas situações do desenvolvimento histórico e atuando na formação dos trabalhadores para que se tornem verdadeiros cidadãos.

Hoje em dia a entidade é referência nacional e até mesmo internacional no combate à injustiça no campo, em defesa dos direitos humanos, na luta contra o trabalho escravo e diversos outros temas por esta defendidos.

A AATR, nos últimos anos, tornou-se referência regional e nacional para o poder público (órgãos como Ministério do Desenvolvimento Agrário, Fundação Cultural Palmares, Conselho da Bacia Hidrográfica do São Francisco, Controladoria Geral da União, Ministério Público Federal e Estadual, Ministério do Trabalho) e até internacional (relatorias da ONU de combate ao racismo e promoção dos direitos humanos), fruto de uma atuação ativa e autônoma nos diversos temas. Tudo isso devido à maior visibilidade institucional e forte atuação no campo judicial e administrativo em diversas esferas (RELATÓRIO AATR, 2006).

Percebemos que a entidade, por meio de seus advogados, atua desenvolvendo ações sociais em defesa de causas rurais, meio ambiente, e outras, além de educar e orientar cidadãos atendendo a uma demanda que antes era de responsabilidade exclusiva do Estado. Diante disso, a entidade passa a evidenciar ao Estado que a *universalização* é um dos caminhos para resolver os problemas sociais, consoante com as idéias de Isadora Browne:

[...] sabemos o tempo todo que não estamos trabalhando com a universalidade. Trabalhamos o tempo todo por amostragem e os problemas não serão resolvidos se não alcançarem uma universalização e só quem pode universalizar é o Estado. [...] a idéia da ONG era muito mais atuar pontualmente enquanto o Estado não está fazendo nada e desta forma mostrá-lo que é possível. Como o caso do PROVITA. O Estado dizia que não era possível, que só era possível nos EUA. Mostramos para ele que é possível sim e que o Brasil pode e tem recursos para isso (ISADORA BROWNE).

Para realização de seus objetivos, a AATR mantém um corpo de advogados associados e colaboradores, empregados, estagiários, parceiros e financiadores. Entender como funciona a relação da AATR com esses interlocutores, de que forma atua para atender às demandas sociais vinculadas aos temas de sua agenda é o nosso próximo passo.

4.2 CONHECENDO A GESTÃO DA AATR

Abordamos até então as características e conceitos que a natureza das ONG confere ao processo de sua gestão, ou mesmo, que lhes são conferidos. As ONG tem sido apresentadas como uma forma de *solução* para a redução dos problemas sociais por meio das ações que essas desenvolvem. Em alguns momentos é apresentada como parceiro do Estado e, em outros, como substituto do mesmo na realização das ações sociais. Mas, o fato é que essas organizações assumem uma missão, passam a articular a sociedade e trabalham em busca da provisão de recursos, seja ele público ou privado, para atender às demandas sociais relacionadas com os temas por elas defendidos.

Para atender às questões sociais a que se propõem as ONG, coexistem tensões, dualidades, exigências e necessidades, manifestadas por meio da autonomia ou do controle, da profissionalização ou da não profissionalização, da igualdade e da desigualdade, dos critérios dos financiadores ou da atitude inovadora das entidades e da prestação de contas das atividades realizadas.

No contexto dessas tensões está o desenvolvimento da gestão no que se refere à capacidade de a organização mostrar resultados por meio das atividades desenvolvidas e da habilidade na articulação de interesses comuns.

Assim, realizamos estudo com a AATR para entendermos a importância da gestão no processo de desenvolvimento da entidade e identificar sua relação com a sustentabilidade.

A estrutura organizacional da AATR era assim definida: Assembléia Geral e Diretoria. A diretoria era composta por presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e dois suplentes, um do corpo de secretário e outro de tesoureiro. Na estrutura administrativa, a assembléia, formada pelo conjunto de associados efetivos e colaboradores, é o órgão máximo de deliberação. Hoje, a estrutura organizacional está definida conforme anexo V desta pesquisa.

A estrutura físico/funcional era muito pequena, mesmo porque a entidade era mantida pelos associados, na sua criação, e estes atuavam de forma voluntária com base na solidariedade e nos ideais da associação.

Sem sede própria, durante alguns anos a entidade funcionou em uma sala alugada pelo grupo para realizar suas atividades. As pessoas que se deslocavam de outras cidades ou estados para desenvolver trabalhos de forma voluntária junto à

AATR eram alojadas na casa de colegas, em virtude de a entidade não possuir recursos para fazer face a tais despesas.

A entidade não era departamentalizada. As atividades administrativas, por exemplo, eram designadas ao tesoureiro, que se responsabilizava pelas questões administrativas e financeiras. As questões contábeis eram conduzidas por um contador, prestador de serviço, não sócio da entidade, que trabalhava baseado nas informações repassadas pelo tesoureiro.

Em análises iniciais ficou claro que no início de suas atividades, em razão do seu caráter associativista, a gestão da entidade era pouco sistematizada. Entendemos que, apesar de já existir gestão organizacional, visto que as pessoas planejavam e executavam ações em busca de um objetivo social, a entidade não tinha a gestão como uma questão prioritária, como coloca Gil Júnior:

[...] enquanto a ditadura esteve viva tínhamos esse lado de não estarmos atentos para a necessidade de uma gestão e tinha também a questão do risco. A questão de documentarmos [...] deixaríamos tudo prontinho para a ditadura levar (GIL JÚNIOR, 2008).

A relevância principal não era a gestão e sim a atuação em “campo” em atendimento às demandas sociais. O fato de ser uma entidade constituída em sua totalidade por advogados foi um fator contributivo nesse sentido, assim expressa o entrevistado Paulo Torres:

No início não nos preocupávamos com isso (*departamentalização*). Quando definimos que não faríamos parte de uma entidade nacional começamos a pensar em fundar uma regional. Em 1981 foi o ano dedicado à busca da forma da organização. E a forma encontrada foi a Associação onde o pessoal seria sócio e o estatuto foi desenvolvido de forma muito “leve” para não ter uma carga de formalidade. Esse processo era para permitir uma maior mobilidade e um reconhecimento das outras instituições. Promover uma intervenção mais densa [...]. Não tinha uma estrutura departamentalizada, acredito que em função de sermos todos advogados. O que existia era uma divisão de tarefas e as responsabilidades administrativas eram atribuídas ao tesoureiro e ao contador (PAULO TORRES, 2008).

A entidade buscava atuar em parceria, o que hoje chamamos de rede. As atividades, em sua maioria, eram realizadas em conjunto com movimentos sociais, comunidades organizadas, associações, Igreja Católica, por meio das Dioceses, e outros grupos que, às vezes, assumiam parte das despesas oriundas do deslocamento da equipe ou pessoa direcionada para determinado serviço em atendimento aquele grupo.

A *despreocupação* com a questão do financiamento era clara, pois o grupo que estava à frente da entidade, enquanto movimento, e no início de sua institucionalização, focava as atenções para as causas sociais relacionadas com os temas defendidos pela entidade, como afirma Paulo Torres:

Inicialmente tudo era financiado pelos membros [...]. Não passava pela nossa cabeça essa coisa de financiamento, de cooperação internacional. Isso começa a surgir depois do processo de institucionalização (PAULO TORRES, 2008).

A necessidade de recursos financeiros para concretização das ações foi ficando evidente e a entidade começou a atentar para essa questão. No início de suas atividades a AATR contou com os apoios pontuais da Associação dos Juizes Federais – AJUFE que contribuía para o desenvolvimento do programa juristas leigos e, também, com o aporte do Comitê de Advogados Franceses que apoiavam advogados do Terceiro Mundo. Foram apoios financeiros que duraram pouco tempo, mas é a partir dessa relação com financiadores que a entidade começa a ficar mais atenta com a questão da gestão e essa preocupação fica mais evidente após o apoio de organizações de cooperação internacional.

Não era difícil fazermos a gestão quando tínhamos poucos recursos [...]. A primeira grande mudança é quando a AATR começa a ter apoio da cooperação internacional. O primeiro apoio veio de um comitê de advogados franceses que apoiavam advogados no Terceiro Mundo, o chamado apoio sustentado (GIL JÚNIOR, 2008).

Em 1983, por intermédio das parcerias estabelecidas pela associação, foi efetivado contato com a agência de cooperação internacional *Netherlands Organization for International Development Cooperation* – NOVIB, que passou a financiar a entidade.

A NOVIB é uma agência de cooperação holandesa que tem como objetivo lutar, juntamente com organizações, empresas e governos, por um mundo sem pobreza. Suas ações são realizadas por meio de projetos e de *lobby*, agindo localmente e internacionalmente, considerando que a pobreza e a injustiça são problemas globais.

O financiamento da NOVIB foi o primeiro grande apoio conseguido pela entidade. Inicialmente não existiam muitas exigências quanto à apresentação de resultados e à prestação de contas, mas é a partir dessa relação com a cooperação internacional que a entidade intensifica o foco profissional à gestão, conforme afirma Gil Júnior:

[...] a cooperação financiava e não exigia muita coisa não. O relatório e a contabilidade eram super simples, os prazos eram extremamente flexíveis. Quando precisávamos de dinheiro, pedíamos e eles mandavam. Quando eles pediam relatório, não mandávamos e ficava por isso mesmo. Mas, a partir dessa relação com a NOVIB fizemos uma avaliação e percebemos que o cenário da cooperação estava mudando e por isso tínhamos que profissionalizar nossa gestão (GIL JÚNIOR, 2008).

Segundo Paulo Torres, o financiamento destinado à entidade naquela época era bem pontual, ou seja, correspondia ao financiamento direcionado a pequenas intervenções feitas pela entidade sem abarcar nesse contexto, por exemplo, remuneração de equipe, estrutura física etc.

Até meados dos anos 1980 manteve-se o sistema de voluntariado, mas, em 1986, a AATR foi tomando uma estrutura mais extensa em função das demandas. A partir daí surge a necessidade de angariar recursos para remunerar as pessoas que desempenhavam funções na entidade.

Nesse período a entidade não possuía empregados celetistas. Mas, no início dos anos 1990, com as mudanças ocorridas na cooperação internacional, o surgimento de novas exigências quanto aos resultados, os temas em discussão e a demanda de atividades, conduziram a entidade à percepção de que seriam necessários profissionais especializados para assumir funções administrativas. Na tentativa de atender a esse quesito implantou-se o programa de estágio que era financiado pela Coordenadoria Ecumênica de Serviço – CESE posto que o valor correspondente à bolsa de estudos dos estagiários era uma cifra não contemplada pela agência internacional.

No que tange ao financiador internacional, a relação se dava de modo muito confortável. A agência, no início da cooperação, não trabalhava de forma rígida, no que diz respeito à apresentação de projetos e resultados, e isso deixava a entidade em uma situação de “conforto”. Os projetos apresentados à agência e aprovados eram elaborados de forma simples com objetivos e justificativas, diferentes de hoje que a exigência é maior, de modo que o conveniente é elaborar projetos extensos, bem detalhados, com planejamento bem definido, dados estatísticos, metas a serem atingidas. Assim foi evidenciado por Paulo Torres:

Fazíamos um projeto com os objetivos e as justificativas e era aprovado. Naquela época a NOVIB casava muito com nossa informalidade, era uma instituição informal, *ou seja, que não fazia tantas exigências à entidade* (grifos nossos).

Assim, podemos considerar que a gestão esteve presente na AATR desde o início de suas atividades. Contudo, constatamos que era uma gestão abalizada basicamente em contabilizar débitos e créditos e na pouca experiência e conhecimentos do grupo em relação às questões administrativas e organizacionais. Isso porque, naquela época, o foco principal eram as ações diretamente ligadas à defesa dos trabalhadores rurais, ou seja, era a atuação em campo sem muita preocupação com as questões gerenciais.

Além do uso da Contabilidade como instrumento de gestão, outra ferramenta de destaque utilizada pela entidade, no nascedouro de suas ações foram os Relatórios de Prestações de Contas – estes eram apresentados aos seus associados em assembléias, como forma de comunicar os resultados sociais, políticos e financeiros, alcançados por meio das ações realizadas.

O aumento da demanda de ações sociais e a percepção dos integrantes da entidade no que tange à gestão organizacional mudaram o cenário da gestão da entidade. Além disso, a dinâmica de aprendizado dos integrantes da AATR e as exigências dos financiadores no tocante à apresentação de resultados e à prestação de contas, principalmente a partir da presença da Cooperação Internacional, também conduziram a entidade a um posicionamento mais gerencial-profissional.

Inicialmente a AATR era informal e a agência também, por não atuar com exigências. Não exigia tanta formalidade. Com o passar do tempo e em função da própria natureza da relação da NOVIB com as instituições no Brasil 'quando o Brasil começou a se democratizar formalmente, quando começa ter as eleições diretas então... eles pensaram... a África esta precisando mais de dinheiro que o Brasil'. Assim, os recursos destinados às entidades brasileiras começam a ficar escassos e as exigências começam a tomar grandiosidade (PAULO TORRES, 2008).

A mudança na atuação profissional é confirmada por Joaquim Araújo, associado e ex-tesoureiro da AATR, quando refere:

Foi por meio da relação com a NOVIB que se deu ênfase ao processo de burocratização na AATR. Começou a se exigir mais, perspectivas, resultados, números, estatísticas que até então não fazíamos. A NOVIB pediu que os relatórios fossem mais elaborados, mais técnicos [...] (JOAQUIM ARAÚJO, 2008).

E também enfatizada por Isadora Browne, sócio-colaboradora da entidade quando coloca:

O financiador nos obriga a sermos mais organizados. É uma nova cultura que a entidade tem que desenvolver, não tendo que deixar para fazer as contas só no final do ano. Ter disciplina para fazermos

as coisas em dia porque seremos cobrados sempre (ISADORA BROWNE, 2008).

As mudanças ocorridas nas agências refletiram na relação com as organizações financiadas. No início dos anos 1990 as demandas sociais, principalmente de combate à miséria e à pobreza, foram tomando rumos cada vez mais crescentes e a cooperação internacional se torna um campo de disputa política “influenciada pela agenda mais estrutural das relações econômicas e políticas entre Norte e o Sul, entre centrais e países em desenvolvimento” (NASCIMENTO, 2007, p. 108).

A redução do volume de recursos captados pelas agências do Norte nos seus países de origem, ocasionada quer seja pela política neoliberal no mundo, pelo controle do poder ou pela ajuda constante das referidas agências no combate à pobreza nos países do Sul, conduz as agências não-governamentais, principalmente as dependentes de seus governos, a uma redefinição das políticas estratégicas temáticas e geográficas.

A partir de então, África, Oriente Médio e América Central passam a ser prioridades nas agências que têm a necessidade de apresentar aos seus governos relatórios indicando os resultados e impactos.

Segundo Nascimento (2007), esses são fatores que conduzem à cooperação a atuar de forma mais rígida no que tange à apresentação de resultados junto aos parceiros do Sul.

[...] processos de elaboração de relatórios precisos de resultados, auditoria externa com períodos mais curtos (seis meses), preferência por construção de indicadores quantitativos em detrimento dos indicadores qualitativos, incluindo até o fato de algumas agências passarem a exigir, nos últimos anos, que sejam elaborados planos de negócios para apresentar aos seus governos. [...] uma lógica de mercado passa a operar na cooperação internacional [...]. a ética [...] da gestão com base na obtenção de resultados (de preferência quantificáveis), a definição de indicadores com base no marco lógico (o famoso *'logical framework'*), [...] são elementos redefinidores dessa agenda nos anos 1990 (NASCIMENTO, 2007).

De 1983 até meados dos anos 1990, a AATR só contava com recursos financeiros provenientes do financiamento da NOVIB. A partir de então a referida agência não teve mais interesse em financiar os temas constantes da agenda da AATR e findou a relação de financiamento com a entidade.

Em 1997 a AATR fica sem financiamento e mergulha numa crise financeira que perdurou até segundo semestre de 2001. Diante da situação, a direção tomou a decisão de fazer cortes de despesas, conforme o relatado na Proposta de Plano de Trabalho para o biênio 2003-2005 da associação.

A gravidade da situação levou a diretoria da AATR a tomar algumas decisões que produzem efeitos até os nossos dias. Sem muita alternativa para sobreviver, a AATR cortou suas despesas com pessoal e manutenção. As equipes técnica e de apoio foram reduzidas para três pessoas. As atividades passaram a depender de financiamentos pontuais e de recursos oriundos de entidades parceiras. O programa de estágio precisou ser desativado durante esse período, só retornando no segundo semestre de 2001 (MAURÍCIO ARAÚJO, 2008).

É importante ressaltar que, no período de crise, a entidade não deixou de atuar junto às causas sociais. A bem da verdade foram ações pontuais; ainda assim, a organização, diante do seu compromisso social, continuou na ativa por meio das parcerias estabelecidas com outras entidades, movimentos sociais e comunidades organizadas.

Em 2001, com o projeto reformulado, a entidade obtém o financiamento da agência de cooperação alemã, Obra Episcopal de Cooperação para o Desenvolvimento – MISEREOR³⁰, que perdura até os dias atuais.

4.2.1 As funções gerenciais na AATR

Abordadas como funções necessárias à gestão e também como atividades que auxiliam na busca da sobrevivência da organização, as funções gerenciais, planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar são constantes na Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia.

O planejamento antecede a todas as outras funções, em razão de acenar diretrizes para a direção, a organização e o controle. Assim, a função em destaque fornece os subsídios e as estimativas necessárias para que, dessa forma, a

³⁰ A Misereor é uma agência não governamental da Igreja Católica Alemã, fundada com objetivo de combater “a fome e a doença no mundo” e que tem a missão de combater as causas da miséria que se manifesta em forma de fome, doença, pobreza e outras formas de sofrimento humano, sobretudo nos países da Ásia, da África e da América Latina; possibilitar às pessoas atingidas uma vida digna e promover a justiça, a liberdade, a reconciliação e a paz no mundo. A agência atua no Brasil há mais de 25 anos. Por ano, a agência tem financiado cerca de 150 projetos, compreendendo um suporte financeiro de mais de 12 milhões de dólares por ano (site institucional da Misereor).

organização possa ser eficaz na ordenação dos recursos.

Para Megginson *et al* (1998, p. 138), o planejamento é o “trabalho criativo de determinar e especificar fatores, forças, efeitos e relações necessárias para se atingir os objetivos designados” e, nesse constructo, estão inseridos também as ações que deverão ser trabalhadas por todos da organização.

O Planejamento Estratégico da entidade se dá em três fases. Inicialmente a diretoria elabora um texto-base por ações que se desdobra em programas. Em seguida, é elaborada a perspectiva das ações e suas metas e, na seqüência, coloca-se em discussão ampla na assembléia, para definir o planejamento trienal.

O planejamento trienal ou documento referência, como é chamado, é transformado em projeto trienal utilizado para captação de recursos. O documento referência é, ainda, desdobrado em planejamento anual, de modo a focar com mais clareza os recursos e meios necessários ao alcance de seus objetivos e finalidades.

Mas, apenas planejar não dá créditos à gestão da Associação. Além disso, a entidade organiza as atividades, decidindo quais ações serão necessárias para atender aos objetivos organizacionais. E, para garantir que os trabalhos sejam realizados, que o planejamento seja cumprido, a direção conduz e estimula a equipe no desenvolvimento de suas tarefas.

Os gestores possuem controle sobre as atividades, observando se estão sendo realizadas de acordo com o planejado e, quando pertinente, tomando as medidas necessárias com objetivo de alcançar o resultado pretendido. Ademais, para assegurar melhor qualidade das ações, a entidade utiliza a ferramenta PMA que permite também uma avaliação do público beneficiário.

4.2.2 Gestão com pessoas na AATR

Conforme evidenciado inicialmente, as pessoas que atuavam na AATR trabalhavam como voluntárias. Em seguida, houve a necessidade de contratar profissionais especializados para que pudessem suprir as necessidades funcionais surgidas em razão das demandas e, também, das novas exigências do financiador.

Em 2007, o quadro de pessoal da AATR estava distribuído conforme representação a seguir:

ÁREA	NÚMERO DE PESSOAS
Direção	1
Coordenação	3
Administrativa	10
Psicólogo e Assistente Social	3
Técnica (equipe de campo)	7
Apoio Institucional	2
Total	26

Quadro 10 – Quadro de pessoal por área da AATR em 2007. AATR 2007

De modo funcional o quadro acima se distribui da seguinte forma:

FUNÇÃO	NÚMERO DE PESSOAS
Diretor	1
Coordenador Geral	2
Coordenador Administrativo/Financeiro	1
Gerente Financeiro	1
Auxiliar Administrativo	3
Secretária	2
Psicólogos	2
Assistente Social	1
Advogados (equipe técnica)	4
Auxiliar de Limpeza	2
Recepcionista	2
Estagiário	3
Apoio Institucional	2
Total	26

Quadro 11 – Quadro de pessoal por função da AATR em 2007. AATR 2007.

Do quadro apresentado, 19 empregados trabalham em regime celetista, sendo que sete atuam na sede da entidade e 12 trabalham exclusivamente para o programa PROVITA. Os demais são colaboradores que compõem a equipe gestora e colaboradores parceiros que atuam como apoio institucional ou fazem parte da equipe técnica de campo da entidade.

Como podemos perceber, a equipe é multidisciplinar e isso tem contribuído para um melhor desenvolvimento das atividades na entidade. Aproximadamente 58% têm formação superior completa em nível de graduação e/ou pós-graduação, 15% têm superior incompleto e os 27% restantes têm formação em nível de segundo grau.

Para fazer parte do quadro organizacional da AATR, o profissional tem que ter a sensibilidade social, até mesmo para compor a equipe administrativa, conforme afirma Maurício Araújo:

Só entra na Associação quem for advogado, estudante de direito, militante de esquerda e que apóia os movimentos sociais. Existe um corte ideológico. A equipe técnica tem que ter o mesmo perfil. Advogados que tenham sensibilidade para trabalhar com os movimentos sociais, que não sejam advogados que atuem somente com a técnica forense. Quanto à equipe de apoio (administrativa) tem que ter a mesma sensibilidade. Além disso, o profissional da área financeira, em especial, tem que estar aberto [...] ao controle interno (MAURÍCIO ARAÚJO, 2008).

De modo mais conciso, segundo o artigo terceiro do capítulo II do Estatuto da AATR, podem se associar à entidade:

Seus fundadores; advogados que tenham participação efetiva no movimento social, especialmente, o rural; pessoa que tenha reconhecida inserção no meio social, sindical ou comunitário, que prestem relevantes serviços à causa do direito da justiça e das democracias, na categoria de sócio-colaborador; estudantes de direito, com reconhecida inserção social e os que participem do programa de estágio da AATR e por fim, qualquer estudante com reconhecida inserção no movimento social, que preste relevantes serviços à causa do direito da justiça e da democracia (ESTATUTO DA AATR).

O sistema de contratação de profissional da área administrativa, adotado pela entidade, é o recrutamento e seleção onde são avaliados os requisitos para o cargo, por meio da análise de *curriculum vitae* e entrevista. Já os estagiários, um dos requisitos para ingressar na organização é que esteja cursando o quinto semestre do curso de direito e, assim como os outros, tenha sensibilidade com movimentos sociais.

A equipe técnica de campo é formada, em sua maioria, por associados/advogados que se dispõem a exercer o direito atendendo às situações relacionadas aos temas defendidos pela entidade. Conforme art. 4º do Estatuto Social da AATR (Anexo III), para ser tornar associado da entidade, é necessário que o interessado, advogado, estagiário ou estudante de direito aceite a Carta de Princípios (anexo IV) e os Estatutos, por meio de propostas assinadas por dois sócios que leva a inscrição à Diretoria para aprovação.

Podemos observar que a AATR possui uma estrutura mínima de gestão com pessoas e adota algumas diretrizes para tal. Dessa forma, a entidade tem obtido bons resultados em suas ações sendo os profissionais envolvidos os maiores responsáveis pelo bom desempenho das atividades.

Salamon (2005) enfatiza a importância da profissionalização dos indivíduos que atuam nas organizações sociais. Para o autor, é um fator que contribui para a

qualidade dos serviços. Como destacamos anteriormente, cerca de 58% dos profissionais da AATR, incluindo o quadro diretivo, tem formação em nível de graduação e/ou pós-graduação. Assim, notamos que a formação dos profissionais da entidade tem contribuído para que a organização seja mais eficiente e eficaz em suas ações e, dessa forma, conduzi-la à realização dos objetivos organizacionais.

Conforme abordamos no capítulo anterior, uma das características da gestão com pessoas nas ONG é a flexibilidade que, para Teodósio e Brom (2000), é uma particularidade que reflete em ausência de regulamentos e controle.

Observamos que a flexibilidade é uma característica encontrada na AATR, contudo, podemos perceber que o fato de a organização adotar uma política flexível não quer dizer que a mesma não tenha regulamentos e controle. Os profissionais da entidade demonstram muita responsabilidade em suas ações e, apesar da flexibilidade, estão atentos à questão dos regulamentos. A direção mantém o controle da gestão e os assuntos relevantes relacionadas à gestão com pessoas são levados para a Assembléia para que decisões sejam tomadas.

Verificamos que, além da política de flexibilidade, o diálogo e a participação são características presentes na gestão de pessoas da AATR. São fatores que, além de contribuir para que os profissionais percebam sua importância para a organização, auxiliam no estabelecimento de um bom relacionamento entre os indivíduos envolvidos com a finalidade social da entidade.

O diálogo constante também funciona como instrumento de avaliação de desempenho dos profissionais. Os gestores acreditam ser um método eficaz por obter respostas rápidas e consideram este uma ferramenta dinâmica.

A política de remuneração adotada pela entidade tem relação com nível de formação e com o tempo de serviço na organização; isso aplicado ao pessoal da área administrativa. Quanto à equipe técnica, a política de tempo de serviço à entidade não é considerado, ou seja, a remuneração é igual para todos em função de não dispor de recursos para estabelecer uma remuneração diferenciada. A entidade elaborou um plano de cargos e salários, mas, inicialmente, a situação financeira e, posteriormente, por exigências do financiador, não foi mais possível atender a essa diretriz, conforme foi mencionado pelo atual Coordenador Executivo:

Existia plano de cargo por função e acabou em razão da situação financeira. Era uma diretriz importante para a entidade, mas que não pode permanecer no projeto financiado. Então, unificamos os salários e, por exemplo, um coordenador recebe o mesmo que um

advogado que entre agora na entidade. A remuneração da equipe de apoio era vinculada ao salário mínimo e por orientação do financiador vamos ter que reajustar não mais vinculando ao salário mínimo e sim com base na categoria. Um dos nossos problemas é a remuneração de pessoal. Fazemos, na maioria das vezes, o que o financiador solicita, visto que é de onde o recurso financeiro origina. Mas, sabemos que deveríamos remunerá-los melhor, até porque eles fazem duas vezes mais o que deveriam fazer. Consciente disso, a equipe atua mais motivada pelos ideais que pela remuneração (MAURÍCIO ARAÚJO, 2008).

Sabemos que para se estabelecer uma política de remuneração e compensação é necessário dispor de recursos financeiros. E quando falamos em entidades sem fins lucrativos isso se torna mais difícil em função das dificuldades em angariar recursos para realização de suas ações. Entretanto, entendemos também que sem as pessoas a organização não produz resultados, pois uma boa política de remuneração pode contribuir para o estímulo das pessoas.

Ainda sobre remuneração na AATR, um fator relevante e que merece nossas considerações diz respeito à remuneração de pessoas da diretoria que se envolvem com as atividades técnicas, ou seja, que também integram à equipe técnica. Na AATR, por algum tempo, ou até o primeiro semestre de 2006, os diretores que estavam envolvidos no desenvolvimento de algum projeto eram remunerados por essa atividade. Contudo, o financiador entendia que os diretores de nenhuma forma poderiam ser remunerados e exigiu que a entidade mudasse sua forma de atuação no que tange a essa questão, afirmando que ou a entidade mudava ou o a agência cessaria o financiamento, conforme afirma Isadora Browne:

[...] a AATR passou por uma mudança radical de organização de gestão. Trabalhamos o tempo todo com a idéia dos diretores que ao mesmo tempo em que exerciam a função de diretor, exerciam também a função técnica, não recebiam pela direção, mas recebiam quando estavam envolvidos tecnicamente com algum projeto. O financiador deu um ultimato e disse ou muda ou não dará mais para financiar. Daí tivemos que alterar o estatuto para adequar à exigência do financiador (ISADORA BROWNE, 2008).

Enfim, são restritas as ações adotadas pela organização na gestão com pessoas. Os gestores têm a percepção da importância de se estabelecer um plano de cargos e salários, adotando outras diretrizes como, por exemplo, treinamento, benefícios e serviços sociais; contudo, são fatores que geram custos e não são contemplados no projeto de financiamento, em função de não ser um item considerado pelo financiador.

4.2.3 Gestão financeira na AATR

Como destacamos em capítulo anterior, a gestão financeira também se constitui em um desafio para organizações não-governamentais e para a AATR não tem sido diferente.

A gestão financeira está relacionada à mobilização de recursos e à gestão de seu uso, ou seja, à gestão do fluxo de caixa. O bom uso do recurso financeiro deve ser demonstrado por meio de resultados positivos. Em uma empresa privada, por exemplo, é necessário mostrar resultados para os sócios enquanto que em uma ONG, que executa suas atividades por meio de financiamentos, doações e/ou parcerias, faz-se necessária a apresentação de resultados que convençam os financiadores que o recurso tem sido bem aplicado, um dos fatores principais para continuidade da relação.

Assim como outros setores, o setor financeiro da AATR passou por um processo de reestruturação. A atuação do setor se dava de modo individual e essa forma de atuar prejudicava o desenvolver das atividades, interferindo nos resultados. Além disso, inexistia o controle, de modo que só o responsável direto tinha as informações, como afirma Maurício Araújo:

[...] os setores eram muito dissociados, separados. Achávamos que tudo estava bom, mas depois percebemos que não e hoje buscamos integrar os setores para que a gestão se torne mais participativa. [...]. A gestão financeira hoje é mais integrada com os demais setores. Existe discussão sobre orçamento, controle interno e participação da equipe no planejamento financeiro. A equipe hoje se sente mais responsável pelo planejamento orçamentário. A diretoria participa mais da prestação de contas, enfim, criamos um mecanismo de controle interno permanente (MAURÍCIO ARAÚJO, 2008).

Como ferramenta auxiliar, e para gerenciar o fluxo de caixa, a AATR utiliza o *software MakeMoney*³¹. O uso dessa ferramenta tem contribuído para o planejamento e o desempenho das atividades financeiras da entidade, partindo do princípio de que o planejamento é algo essencial para que a organização trabalhe com transparência e controle, fatores determinantes para sua sobrevivência.

³¹ O *MakeMoney* é um *software* que auxilia no desenvolvimento do planejamento financeiro e de marketing de um plano de negócio ou de uma empresa em funcionamento, identifica oportunidades e ameaças e ainda, possibilita a análise sobre viabilidade e a avaliação dos resultados de um negócio.

Em razão do estabelecimento da relação de responsabilidade das ONG com a sociedade e, em função da maioria das entidades utilizarem financiamento por meio do dinheiro público, mesmo sendo por vezes de cooperação internacional para realização de suas ações, esta é obrigada a prestar contas dos resultados alcançados.

Às vezes ficamos atribulados com essa coisa de relatórios para prestação de contas. Achávamos que estávamos perdendo tempo fazendo relatórios em vez de estarmos “no campo”. Mas devemos admitir que isso tem ajudado em nossa organização e contribuído de forma positiva para nossa gestão (MAURÍCIO ARAÚJO, 2008).

Atualmente, a entidade presta contas ao financiador MISEREOR mediante apresentação de relatórios semestrais. O programa financeiro utilizado fornece as informações necessárias que são analisadas por um auditor indicado pela agência e, se aprovadas, encaminhadas ao financiador por meio de relatórios.

A auditoria não é percebida pela entidade puramente como controle. É vista como uma ação que contribui de forma positiva para a organização, posto que a instituição financiadora debate e dialoga com a AATR. Assim afirma Maurício Araújo:

A MISEREOR é diferenciada. Ela debate com a AATR. Ela busca a percepção da AATR, de conjuntura de perspectiva em algumas áreas. É um dos cooperadores mais aberto (MAURÍCIO ARAÚJO, 2008).

A boa relação estabelecida com a cooperação internacional constitui-se em um fator importante para o bom desenvolvimento das atividades da organização. Observamos que a AATR tem conseguido administrar essa questão.

Quanto à prestação de contas para o Estado, que financia exclusivamente o programa PROVITA, essa é feita anualmente por meio dos registros fornecidos pelo programa financeiro comum a todos os programas em referência, de modo que são feitos os registros de todas as entradas e saídas de recursos e em seguida são emitidos relatórios de análise que permitem à entidade verificar de forma analítica as contas do projeto. Assim, as planilhas, conforme Anexo VI, são impressas e, juntamente com os documentos fiscais comprobatórios, encaminhados ao Estado.

Em relação à prestação de contas para os associados, esta é feita por meio de assembléias. Contudo, não percebemos uma comunicação aberta com a sociedade, no que tange às contas da entidade. Isso porque o portal da entidade (www.aart.org.br), meio ideal que a organização possui para tal fim, está desatualizado por falta de recursos para realizar a manutenção.

4.2.4 Captação de recursos na AATR

Observamos que a mobilização de recursos é um dos obstáculos para a sustentabilidade financeira da organização. A AATR tem passado por diversos problemas relacionados a essa questão. O principal deles foi quando a NOVIB deixou de financiar a entidade e essa não possuía outra fonte de recurso financeiro.

O que podemos observar é que, mesmo tendo sido avisada com antecedência de três anos, quanto à finalização do apoio financeiro da NOVIB, mesmo contando com o auxílio da cooperação no processo de avaliação e assessoramento para que a AATR pudesse diversificar as fontes de captação, não se obteve êxito de imediato. Isso pode demonstrar a dificuldade que a entidade tem em diversificar as fontes de financiamento.

Como já referimos, em 2001 a entidade iniciou parceria de financiamento com a MISEREOR. Esta agência financia os projetos da AATR, cujo valor equivale a 503 mil euros. Segundo Maurício Araújo, é um dos projetos MISEREOR no Brasil e “o fato de ser um dos maiores projetos MISEREOR do Brasil gera uma paralisia na entidade no que tange à captação recursos visando diversificar a fonte”.

Em termos percentuais, o financiamento da MISEREOR representa 85% dos recursos que a organização dispõe em 2008. Os 15% restantes são recursos próprios, provenientes da prestação de serviços. Outra fonte de recursos advém da parceria com o Estado. Contudo, a parceria estabelecida é direcionada exclusivamente ao programa PROVITA, motivo pelo qual não foi inserido no percentual de recursos da entidade. Nesse sentido, a relação com o Estado já perdura por dez anos e, a cada ano, após a aprovação da prestação de contas o projeto vem sendo renovado.

O Estado é uma fonte de recursos que pode ser explorada pela entidade; contudo; até então isso não tem sido viável, em virtude do caráter político da AATR conforme afirma Mauricio Torres:

A entidade tem muito melindre de acessar fundos públicos. Pela própria exigência e mudança de caráter que muitas entidades tiveram que fazer. Algumas entidades ao acessar fundos públicos, em virtude das exigências do Estado e, em razão das próprias divergências políticas, foram desviando de suas funções e passando a viver apenas como gestor de políticas do Estado. Temos muita resistência a isso (MAURÍCIO ARAÚJO, 2008).

E acrescenta,

Somos convidados constantemente para estabelecer convênio com o Estado, mas negamos sempre em função das divergências. Perguntamo-nos o porquê desses convites. Porque precisa, por que a entidade tem um histórico e um laço de convergência em certos momentos ideológicos. Contudo, ao negarmos oportunidades atraentes de convênios, sofreremos as conseqüências. Nossa política é pressionar o Estado para que construa um parâmetro, um instrumento próprio de acessar recursos e convênios para todas as entidades. Um edital específico seria uma forma mais democrática, daria um caráter impessoal à relação (idem).

A importância da abertura de editais públicos, em lugar dos convites, também foi colocada por Marta dos Anjos:

A entidade tem um programa de políticas públicas e defende vários princípios. A defesa da entidade é que abra um edital público e que ouça outras entidades. Se fizermos isso (*estabelecer parcerias com o Estado por meio de convites*) a entidade pode passar a gerir os programas do Estado e isso não queremos (MARTA DOS ANJOS, 2008).

As discussões dessa pauta nas assembleias têm gerado momentos de tensões na associação. Mas, para Gil Júnior, os momentos de divergências e de disputa de concepções são comuns em um processo democrático.

Como podemos perceber, a entidade é resistente em diversificar a fonte de financiamento estabelecendo convênios com o Estado, na forma de convite, principalmente em razão do seu perfil político.

Embora a AATR não esteja numa situação financeira tão boa, os associados acham que esse não é o momento para firmar convênios com o Estado. Ao estabelecer convênios com o Estado, a entidade pode ser vista como órgão do governo (GIL JÚNIOR, 2008).

Muitas vezes, estes convênios são estabelecidos a partir de políticas de governo que findam com eles, não representando, portanto, uma política do Estado. Observamos que o Estado pode ser uma alternativa de diversificação das fontes de financiamento, logicamente que levando em consideração as posições políticas da entidade. Além disso, acreditamos que existe espaço na cooperação internacional que também pode ser explorado pela AATR e, ainda, a possibilidade de acessar recursos oriundos do setor privado, como afirma Gil Júnior ao colocar que “a AATR deveria ter a ousadia de desafiar as empresas que dizem ter responsabilidade social”, mas, para tanto, “é necessário que a entidade profissionalize o setor de captação de recursos”.

Ressaltamos então, a importância da entidade em estabelecer uma estratégia de mobilização de recursos visando à garantia de execução de suas ações e, desta forma, caminhar para a busca da autonomia junto aos financiadores e de sua sustentabilidade financeira.

4.2.5 A questão da sustentabilidade na AATR

Sustentabilidade não é um tema simples. Abordamos algumas concepções a cerca do assunto no capítulo 3, enfatizando perspectivas unidimensionais e multidimensionais, destacando que a sustentabilidade está relacionada à gestão interna dos recursos e ao relacionamento externo e essa é uma das preocupações presentes nas análises da AATR.

Como já colocamos, em meados da década de 1990, o Brasil deixa de ser prioridade para a cooperação internacional. Novos temas são inseridos na agenda da cooperação e uma das prioridades passa a ser o apoio a países da África. Em meio a essas mudanças, a NOVIB encerra a relação de financiamento com a AATR que perdurava há quase 15 anos, iniciando aí um período de crise financeira da entidade. Mas, a crise que durou quase quatro anos serviu para repensar a instituição, discutir a gestão e, principalmente, a questão da sustentabilidade. Afirma Maurício Araújo:

A gestão tem sido um grande desafio para a entidade. Pensamos em como articular a sustentabilidade financeira com a política. Não adianta pensarmos somente em sustentabilidade financeira porque corremos o risco de fugir da missão. Por outro lado, a sustentabilidade política para acontecer depende da sustentabilidade financeira. Não adianta ter dinheiro se você não tem uma causa, se não adere a uma. Se não tem uma finalidade social para atender de nada adianta o recurso (MAURÍCIO ARAÚJO).

Entendemos que, em uma perspectiva unidimensional, a sustentabilidade corresponde à capacidade da organização mobilizar recursos financeiros, humanos, tecnológicos, como afirma Falconer (1999). Como fica evidenciado, a AATR possui um quadro de profissionais especializados, responsáveis e competentes, que contribuem para o alcance de bons resultados. Porém, ainda não dispõe de tecnologia suficiente para realização de seus projetos e nem recursos financeiros, provenientes de fontes diversificadas, como forma de garantir a sustentabilidade financeira, no longo prazo.

Diante do histórico da AATR, podemos resumir sua história de gestão conforme Quadro 12.

DÉCADAS DE 1970 E 1980		
AÇÕES:	1977	Assassinato do Advogado Eugênio Lyra - episódio que gera discussão e leva um grupo de pessoas a pensar na criação de uma entidade de proteção de advogados que lidavam com questões rurais. A AATR começa a ser pensada - entidade de classe com objetivo de auto-defesa dos advogados.
	1978	A AATR é formada com a estrutura organizacional definida por: Assembléia Geral e Diretoria e esta composta por: presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro e suplentes.
	1978	Apoio ao movimento dos trabalhadores rurais.
	1979	Apoio financeiro do Comitê de Advogados Franceses.
	1980	Apoio financeiro da Associação dos Juizes Federais
	1981	Percepção da necessidade de financiamento externo para realização dos objetivos da entidade.
	1982	Institucionalização da AATR.
	1983	Acesso ao primeiro financiamento internacional – NOVIB. Extensão das atividades através de programas básicos. Formação e Produção de Conhecimentos. Formação de Juristas Leigos. Registro de acompanhamento dos processos criminais que envolviam trabalhadores, seus advogados e seus assessores. Intensificação do programa de apoio ao movimento social.
1986	Aumento das demandas sociais, gerando a necessidade de aumento da estrutura física e de pessoal e de angariar recursos para remuneração da equipe.	
INSTRUMENTOS DE GESTÃO:	Planejamento, Contabilidade e Relatórios de prestação de contas.	
ÊNFASE:	Entidade de autodefesa de advogados que atuavam no campo; extensão das atividades, participando de mobilizações dos trabalhadores e prestando assistência jurídica, além de desenvolver programas de educação jurídica e acompanhamento de processos dos trabalhadores rurais.	
CONJUNTURA:	Período marcado pelos vestígios da ditadura e pelo surgimento de ONG com diversos propósitos sociais.	
DÉCADA DE 1990		
		Percepção em relação à necessidade de mudança no modo de gerir a entidade - Início de mudanças no processo

AÇÕES:	1990	de gestão. Necessidade de apresentar resultados mais precisos e dados estatísticos para justificar o financiamento. Inserção de profissionais especializados para atender às demandas de mercado e da agência de financiamento. Implantação do Programa de Estágio - financiado pela CESE.
	1991	Presença do Recrutamento e Seleção com base em avaliações curriculares e análises de competências.
	1993	Promoção da I Conferência da Terra com a participação de advogados, movimentos sociais, trabalhadores rurais e sindicatos de trabalhadores.
	1996	Criação do Programa de Formação e Assessoria em Políticas Públicas e Cidadania.
	1997	Finalização do financiamento da NOVIB - Início da crise.
	1998	Desenvolvimento de atividades relacionadas à promoção e defesa dos Direitos Humanos.
		Implantação e gestão do PROVITA, financiado pelo governo federal e estadual.
		Representação nas instâncias regional nordeste e nacional do MNDH.
		Promoção de cursos de extensão em Direitos Humanos.
		Capacitação e acompanhamento de ações coletivas junto ao poder público municipal, no sentido de exigir a implementação das conquistas obtidas nos textos constitucionais e legais.
INSTRUMENTOS DE GESTÃO:	Contabilidade escriturária; Controle financeiro; Assembléia, Planejamento; Relatórios de Prestação de contas; Informatização.	
ÊNFASE:	Defesa de trabalhadores rurais; educação jurídica; articulação; uso político da comunicação; assessoria judicial.	
CONJUNTURA:	Período marcado pelas mudanças na cooperação internacional; redução do volume de recursos ofertados; mudança na conjuntura político-mundial e aumento das demandas sociais.	
SÉCULO XXI		
AÇÕES:	2000	Período ainda marcado pela crise iniciada em 1997 com a finalização do financiamento da NOVIB.
	2001	Reformulação do Projeto e obtenção do financiamento da MISEREOR. Inserção do Programa Comunidades Remanescentes Quilombolas. Mudança no modo de gerir a entidade - Presença do Planejamento Estratégico mais elaborado -Planejamento trienal, desdobrado em planejamento anual. Departmentalização e integração dos setores da entidade, visando organização e controle mais efetivo das ações e dos recursos. Desenvolvimento do Programa de Formação e Assessoria em Políticas Públicas.

	2002	Aumento da demanda de serviços e extensão das ações por meio dos programas; atuação em diversos municípios da região nordeste. Maior controle das ações por meio do Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Controle. Inserção da entidade na rede mundial de computadores, por meio da construção e disponibilização do site institucional www.aatr.org.br .
	2003	Implementação do Programa de Combate ao Trabalho escravo.
	2004	Implementação do Programa de Meio Ambiente e Recursos Hídricos da AATR.
	2005	Lançamento da campanha "Quem não deve não teme".
	2006	Mudança do estatuto da entidade para atender à questões relacionadas ao financiamento internacional.
INSTRUMENTOS DE GESTÃO:	Assembléia; Planejamento Estratégico/Plano de Ação; Informatização; Contabilidade Gerencial; Controle Financeiro; Gestão de pessoas; Relatórios de Atividades/Relatórios Financeiros/Prestação de Contas; Controle; Monitoramento e Avaliação.	
ÊNFASE:	Defesa de trabalhadores rurais; educação jurídica; articulação; uso político da comunicação; assessoria judicial, políticas públicas.	
CONJUNTURA:	Fortalecimento das ONG. Presença e preocupação das ONG com a temática sustentabilidade. Profissionalização da gestão e das ações das ONG. Presença de um líder sindicalista na gestão do país - eleição de um presidente proveniente da luta política e social da classe trabalhadora.	

Quadro 12. Linha do tempo da AATR. Baseada em relatórios da AATR. Elaboração própria.

Assim, podemos perceber o desenvolvimento da gestão da AATR, bem como, as ferramentas utilizadas pela mesma para gerir seus trabalhos e ações, buscando atuar de modo mais profissional, abarcado principalmente pelas exigências interna e externa, ou seja, dos financiadores e da própria necessidade da entidade.

Observamos ainda, a conjuntura perpassada pela entidade e os desafios postos e enfrentados em prol do respeito, da igualdade e da justiça social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou descrever e analisar a gestão e sua relevância para a sustentabilidade da Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia. A partir das referências teóricas e da análise das informações adquiridas, tecemos as seguintes considerações:

Primeiro, entendemos que a entidade tem objetivos e metas bem definidos, programas sociais bem claros, cuja missão está relacionada ao comprometimento com as lutas populares, em especial com a luta dos trabalhadores rurais, visando à garantia de direitos, assim como a liberdade de opinião e expressão.

De modo geral, podemos perceber a importância social que a AATR possui para a defesa de questões fundamentais visando à garantia de direito do cidadão, independente de gênero, raça, cultura, embora muitos desses temas sejam considerados polêmicos pela sociedade.

Percebemos, ainda, que mesmo diante de ameaças contra suas vidas, os advogados integrantes da associação atuam combinando a intervenção profissional e militância defendendo causas, pessoas, meio ambiente, educando, orientando cidadãos, enfim, defendendo direitos e mostrando para o Estado a importância da universalização das ações sociais, papel de responsabilidade exclusiva do mesmo.

A atuação política da entidade tem contribuído para a garantia dos direitos de trabalhadores rurais, pessoas que vivem em condições sub-humanas, em alguns casos chegando a ser caracterizado como escravidão, garantia dos direitos das comunidades quilombolas, direito à terra, à água, à vida, à participação em processos democráticos. Numa expressão: garantia de direito a ter direito.

A entidade sobreviveu a uma grande crise no final da década de 1990. Crise essa ocasionada pela escassez de recursos financeiros, que pode ser atribuída à dificuldade em mobilizar recursos, principalmente em razão do seu perfil político, mas também associado ao fato de a entidade, até então, não possuir uma estratégia de captação de recursos bem definida, ou ainda, não ter profissionalizado o setor com pessoas especializadas para tal fim.

Verificamos que, em razão da dinâmica de aprendizado dos integrantes, do aumento das demandas sociais e também, a partir da relação com agências de cooperação internacional, a entidade percebeu que seria necessário assumir uma gestão mais profissional, de forma a atender às solicitações do financiador e às suas

próprias demandas de gestão, na medida em que o trabalho da instituição se ampliava e assumia maior complexidade.

Ressaltamos que a influência da cooperação internacional no processo de gestão da entidade fica evidenciada, principalmente, a partir do momento em que o financiador começa a reduzir a liberação de financiamento institucional, cuja aplicação dos recursos era de responsabilidade da entidade e feita de forma livre e passa a financiar projetos, vinculando os gastos a objetivos e metas pré-definidos. A partir de então, a cultura programática começa a ganhar mais espaço na organização.

Nesse processo de construção de uma gestão mais profissional, é relevante a gestão de pessoas. Constatamos que a entidade não dispunha de muitas alternativas para trabalhar nessa área. Em alguns casos, por não dispor de instrumentos precisos para tal e, em outros, por não ter financiamento para efetivar as ações, mesmo porque os financiadores não disponibilizam recursos para a estrutura da entidade e sim para os projetos. Isso tem dificultado a atuação da Associação neste aspecto.

No que tange à avaliação de desempenho, constatamos que a entidade, ainda não possui um método ativo para tal fim. Observamos que o instrumento utilizado é o diálogo; contudo, acreditamos que, embora o diálogo seja considerado pelos membros da entidade uma forma dinâmica de avaliar, o processo pode inibir as pessoas em suas colocações e os resultados podem não representar a realidade do desempenho. Além disso, é um instrumento que não especifica os critérios de avaliação.

Para a obtenção de melhor resposta à avaliação, a entidade poderá definir como o desempenho será acompanhado, estabelecer sua frequência e os critérios de avaliação como, por exemplo, a satisfação dos beneficiários, a contribuição do profissional para os resultados da organização e o cumprimento das metas.

Em relação à política de remuneração dos empregados, entendemos que o estímulo por meio da remuneração diferenciada, mediante aumento de salário, bonificação ou outras formas de contrapartida, podem funcionar como política de remuneração. Para isso, se faz necessário estabelecer os parâmetros e os indicadores para tal fim como, por exemplo, indicadores de desempenho (por isso a importância da avaliação de desempenho), competências individuais ou outras referências.

Consideramos que planos com essa finalidade não foram implementados em razão do financiador não permitir contemplar no orçamento recursos para tal fim, pois estes são direcionados para o projeto e não para manter a instituição. Mas, como pode uma organização possuir uma finalidade, objetivos a serem alcançados e planejar o futuro se as pessoas envolvidas não forem remuneradas *satisfatoriamente* ou pelo menos de forma *justa* para realizar as atividades? Então, será que a resposta para essa questão estaria nas pessoas trabalharem sob o signo da solidariedade, da ação voluntária ou invariavelmente em função dos valores que são expressos e/ou na crença da causa abraçada pela organização? É bem verdade que isso acontece em alguns casos mas, em sua maioria, as pessoas precisam ser bem remuneradas para exercerem atividades profissionais e isso as agências de cooperação e os financiadores têm que perceber.

Portanto, é patente a necessidade da formalização de políticas salariais, programas de desenvolvimento, sistemas de avaliação de desempenho, mesmo entendendo que são práticas de difícil implantação. E, mais que isso, é relevante o entendimento do financiador de que os projetos não “andam” por si só e que a entidade conseguirá realizar os projetos obtendo resultados melhores se as pessoas forem bem remuneradas pelos seus trabalhos.

O ponto onde a entidade apresenta maior vulnerabilidade é a sustentabilidade financeira. Ressaltamos que esse foi um dos problemas que a entidade enfrentou em gestões anteriores, causando prejuízos à mesma. Então, diante da importância do papel social e dos benefícios dos projetos desenvolvidos pela organização, é necessário repensar essa questão para não sofrer diante as conseqüências de depender única e exclusivamente de um financiador.

Fica evidenciado que, para a organização ser sustentável financeiramente, faz-se necessário a diversificação das fontes de recursos por meio da profissionalização do setor de mobilização de recursos, além da busca de novas parcerias, pensando em novas perspectivas.

O perfil político da entidade, por vezes, interfere no processo de captação de recursos, o que torna limitado o desenvolvimento de estratégias para tal fim. Nesse contexto, sabemos que as fontes tradicionais de financiamento são o setor público, o privado e os recursos próprios e, em razão dos contornos da organização, os dois primeiros caminhos são discutíveis e polêmicos.

Constatamos que uma diversidade de empresas do setor privado afirmam ter responsabilidade social, e ainda que os financiadores têm destinado recursos para financiar projetos e não para financiar as entidades, mas nesse constructo as questões políticas são bem evidenciadas.

O desenvolvimento de estratégia de mobilização de recursos é uma tarefa difícil que exige capacidade institucional de inovação e flexibilidade, mas de extrema importância para a sustentabilidade da entidade e, conseqüentemente, para a realização das ações sociais propostas em atendimento à sua finalidade.

Outro ponto a ser considerado é o processo contínuo de articulação em rede presente na entidade, o que tem favorecido o desenvolvimento das ações políticas da entidade. Observamos que, desde o início de suas ações, a AATR busca atuar em rede (por meio de articulações políticas, articulações de terras públicas, participação em comitês, fóruns, comissões etc.), fato que possibilitou a continuidade na realização de atividades quando a entidade ficou sem financiamento. Isso demonstra, portanto, a importância de manter e fortalecer o relacionamento com outras entidades, órgãos ou movimentos.

Em relação à comunicação com a sociedade, incluindo os beneficiários dos seus programas e os associados, evidenciamos que a entidade consegue realizá-la de forma eficiente. Contudo, percebemos que, no tocante à comunicação relacionada à prestação de contas, a entidade não tem conseguido atingir seu público na totalidade, ficando restrita aos associados que participam das assembleias que se constituem no meio utilizado para tal fim. Portanto, é interessante que a organização estabeleça um meio para se comunicar com a sociedade visando dar transparência na prestação de suas contas, considerando que isso trará mais confiança e credibilidade da organização junto à sociedade.

Com essa pesquisa, constatamos que as agências de cooperação internacional têm uma parcela de contribuição no remodelamento da atuação da organização, no que tange à sua gestão, visto que a partir da relação estabelecida com a cooperação a entidade passou a atentar para a questão da gestão.

As exigências feitas pela cooperação levaram à entidade o desafio de profissionalizar a sua gestão. Planejamento estratégico, organização, controle, monitoramento e avaliação passaram a ser rotina dentro da associação.

Fazendo um comparativo entre a gestão antiga (início de sua institucionalização) e a gestão atual da entidade, podemos inferir que a primeira era pouco sistematizada, não dirigida à sustentabilidade, dependia de um único financiador e seu foco principal eram as ações em campo.

Como instrumentos de gestão a entidade utilizava:

- a) **Contabilidade escriturária:** a contabilidade era utilizada para debitar e creditar, com objetivos de registrar dados e não de gerar informações para tomada de decisão;
- b) **Controle Financeiro:** o controle era feito pelo tesoureiro e consolidado com a contabilidade escriturária, passando a ser mais presente, a partir do momento em que o financiador passa a financiar os projetos e não a entidade;
- c) **Assembléia:** órgão máximo deliberativo da instituição;
- d) **Planejamento:** o planejamento se fazia presente, contudo não havia a sistematização das ações e este não fornecia subsídios para tomada de decisões, execução de ações e metas de longo prazo;
- e) **Relatórios de prestação de contas:** utilizados em ocasiões de prestação de contas, mas no início não era ferramenta obrigatória, passando a ser uma constante pouco depois do início do financiamento por intermédio da cooperação internacional;
- f) **Informatização:** os registros eram feitos de forma manuscrita ou por meio de outros instrumentos como máquina de datilografia.

Já no caso da gestão atual consideramos ser mais sistematizada, orientada para resultados (mesmo sem focalizar o lucro), pró-ativa, de caráter mais profissional que valoriza a participação, com foco na sustentabilidade financeira, social e política, que busca diversificar as fontes de recursos, com vistas à conquista da autonomia financeira.

O modelo de gestão atual utiliza diversos instrumentos para gerir a organização, dentre eles:

- a) **Assembléias:** órgão máximo deliberativo, que além de deliberar, apresenta sugestões e discute, dentre outro itens, o planejamento e a prestação de contas da entidade.

- b) **Planejamento Estratégico/Plano de ação:** o planejamento é trienal que, depois de discutido e analisado é transformado em planejamento anuais, apresentando com mais detalhes os recursos e as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Assim, a competência estratégica se constitui em ferramenta essencial para a AATR, posto que, como forma de desenvolvimento, esta passa a atuar de forma articulada com outros autores sociais.
- c) **Informatização:** a informatização passou a integrar a gestão da entidade facilitando os processos e procedimentos, dando mais dinamicidade às ações e organização documental.
- d) **Contabilidade Gerencial:** a contabilidade não é baseada na escrituração contábil, tendo também o foco gerencial, que em conjunto com o controle financeiro possibilita a visualização ampla da situação financeira da empresa e fornece informações para tomada de decisão.
- e) **Controle Financeiro:** passou a existir um controle mais eficaz e participativo das finanças. As prestações de contas também contribuíram para tal fim.
- f) **Gestão de pessoas:** com a inserção de profissionais de áreas distintas e a composição de quadro de pessoal administrativo-financeiro, ficou evidenciada a necessidade de dispor atenção para área. Mesmo com suas limitações, algumas iniciativas foram tomadas em atenção à sua equipe de colaboradores.
- g) **Relatórios de Atividades/Relatórios Financeiros/Prestação de contas:** são relatórios utilizados para apresentar o planejado, o executado e os resultados alcançados, evidenciando o cumprimento ou não dos objetivos propostos. Além disso, se constitui em uma ferramenta para tomada de decisões e uma condição para continuidade de financiamento.
- h) **Controle:** o controle tem possibilitado a entidade saber se as estratégias, adotadas estão sendo realizadas de forma eficiente e eficaz.
- i) **Monitoramento/Avaliação:** o monitoramento possibilita acompanhar os processos e intervir em casos necessários para que os resultados sejam satisfatoriamente alcançados. Já o processo de avaliação, possibilita a

entidade visualizar a eficiência e a eficácia das estruturas/ações, além de saber como se comportam as pessoas e os processos.

Assim, inferimos que após a adoção de um modelo de gestão, (por meio do uso de alguns instrumentos) mesmo que não bem estruturados e nem definitivos, até porque as alterações no cenário originam mudanças internas, a entidade passou a demonstrar resultados mais consistentes oriundos do processo de planejamento e organização.

Com o resultado deste estudo, avaliamos que a gestão e seus instrumentos contribuem para o desenvolvimento das ações da entidade, sendo o planejamento uma ferramenta importante para o alcance da sustentabilidade, visto que possibilita a elaboração de estratégias para mobilização de recursos, visando à diversificação de fontes e até mesmo sua autonomia financeira.

A adoção de um modelo de gestão proporcionou mais organização e controle na entidade. Além disso, tem gerado informações que auxiliam na tomada decisões. Destarte, percebemos que a forma de gestão da organização tem provocado impacto em suas ações sociais, posto que as ferramentas utilizadas certamente contribuem para o melhor desenvolvimento das atividades administrativas e sociais da organização. Com isso, a entidade tem delineado as ações, direcionado os recursos e as pessoas com o intuito de atender ao planejado. As atividades são mais sistematizadas e orientadas para os resultados e estes balizados por planos de organização e controle.

É importante colocar que as análises realizadas referem-se a uma organização, não podendo ser generalizada para organizações com características distintas. Diante dessa limitação, outras pesquisas sobre o tema poderão ser cotejadas em organizações com áreas de atuações diversificadas e perfis distintos.

Esperamos que, diante das considerações colocadas, este estudo possa ter contribuído para o entendimento da importância de um modelo de gestão nas ONG e evidenciado os benefícios oriundos desse processo como a presença constante do planejamento – forma de orientar as ações, a importância das pessoas dentro do processo e, principalmente, a importância da gestão com as pessoas para que o processo funcione de forma eficiente e eficaz. Além disso, esperamos ter conseguido mostrar a relevância da gestão profissional para assegurar o fortalecimento e o desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

AATR. ASSOCIAÇÃO DE ADVOGADOS DE TRABALHADORES RURAIS NO ESTADO DA BAHIA **Projeto de assessoria jurídico popular às organizações e movimentos populares no Estado da Bahia 2004-2006**. Salvador, 2006.

_____. **Projeto de assessoria jurídico popular às organizações e movimentos populares no Estado da Bahia 2007-2010**. Salvador, 2006.

_____. **Projeto de assessoria jurídico popular às organizações e movimentos populares no Estado da Bahia**. Salvador, 2006.

_____. **Relatório: julho de 2004 a dezembro de 2005**. Salvador, 2006.

_____. **Relatório preliminar: janeiro de 2006 a dezembro de 2006**. Salvador, 2006.

_____. **Relatório final: junho de 2004 a abril de 2007**. Salvador, 2007.

_____. **Planejamento Participativo da AATR 2004-2005: Afinando a viola**. Salvador, 2003.

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fonte, 2000.

ABONG. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: repensando sua prática de gestão**. São Paulo, 2007a.

_____. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. **Ação das ONGs no Brasil: perguntas e respostas**. São Paulo, 2007b.

_____. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. **Carta de princípios e estatuto**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em 24.08.2007.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALVES, Mário Aquino. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: **ANAIIS do XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.

ANSOFF, H. Igor; DECLERK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 48, n. 3, p. 104-132, set-dez, 1997.

ARMANI, Domingos. **O Desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2003. Disponível em www.aids.gov.br. Acesso em: 07.11.2006.

_____. PMA: Conceitos, origens e desafios. In: Caminhos: Planejamento, Monitoramento, Avaliação – PMA. **Encontro de Agentes de Projetos do PEP**. Salvador: CESE, 1998.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AULETE, Caldas. **Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

AZEVEDO, Carlos Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 54, n. 1, p. 5-24, jan-mar, 2003.

BANDEIRA, Pablo. Participação, Articulação de Atores Sociais e Desenvolvimento Regional. **Projeto “Novas Formas de Atuação no Desenvolvimento Regional”**, Brasília, 1999. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em 20.03.2007.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMARGO, M. F. *et al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2002.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão: o nascimento das ONGs**. 2ª ed. rev. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CATTANI, Antonio David. Gestão participativa: In: CATTANI, Antonio David (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 3ª ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

CAVALCANTI, Marly. A busca de um propósito e de um sentido de vida: o voluntário e o diagnóstico emancipador. In: PEREZ, Clotilde.; JUNQUEIRA, Luciano Prates (Orgs). **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 182-251

CICONELLO, Alexandre. **ONGs no Brasil: perfil das associadas à ABONG**. São Paulo: ABONG, 2006.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2002.

COSTA, Luciana. **A gestão do Terceiro Setor**. 2004. Disponível em www.rits.org.br. Acesso em: 03.05.2007.

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

DERKSEN, Harry. A globalização e os efeitos na cooperação internacional para o desenvolvimento. In: **Outro diálogo é possível na cooperação Norte**. São Paulo: ABONG: Peirópolis, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 2006.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORDE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FALCÃO, Ricardo. **Elaboração de projetos e sua captação de recursos**. RFALCÃO Consultoria & Planejamento. Rio de Janeiro, 2002.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2 ed., Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, A. Antônio; Reis, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3ª ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **ONG no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento.** Tese. (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 2005.

FISCHER, R. M. e FALCONER, A. P. Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor. I **Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe** – ISTR, 1998.

FISCHER, Tânia. **Poderes locais, desenvolvimento e gestão,** 2002. Disponível em: www.lead.org.br/article/articleview/389/1/81/. Acesso em: 20.09.2007.

FONTANELLA, Lygia. **Sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro. Global Philantropy Synergos.** Diciembre, 2000 Disponível em: www.synergos.org. Acesso em: 18.11.2007.

FRANÇA FILHO, Genauto C. Gestão Social: Um Conceito em Construção. In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre poder local,** Salvador, 2003. p. 15-19.

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo F.; SARTORI, Rejane. Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá – PR. In: **ANAIS do XXVII ENANPAD,** Atibaia: 2003.

GARAY, Ângela B. S. **Os significados do trabalho do voluntário organizacional e sua ação junto ao terceiro setor.** Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

GARRISON, John W. **Do confronto à colaboração:** relações entre a sociedade civil, o governo e o Banco Mundial no Brasil. Brasília: Banco Mundial, 2000. Disponível em: www.bancomundial.org.br. Acesso em: 09.03.2008.

GIL JÚNIOR. AATR: breve histórico. **Revista AATR,** Salvador: AATR, ano I, n. 1, p. 8-19, abril. 2003.

GOHN, Maria da Glória. **Os sem-terra, ONGs e Cidadania:** a sociedade civil brasileira na era da globalização. São Paulo: Cortez, 1997.

HART, Stuart L., MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE – Executivo**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 3, n. 2, p. 65-79, mai/jul, 2004.

HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e Políticas (Públicas) Sociais. **Cadernos Cedes**, ano XXI, nº 55, novembro/2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>. Acesso em 12.09.2008.

HUDSON, Mike. La gestión de las organizaciones no lucrativas. **Revista Española del Tercer Sector**. España: Fundación Luis Vives, n. 6, p. 121-144, mai-ago, 2007.

_____. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 2002.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: www.ibge.org.br. Acesso em: 12.09.2008.

KLIKSBERG, Bernardo. Uma gerência pública para os novos tempos. In: **O desafio da exclusão**: para uma gestão social eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1997.

KOTHER, Maria Cecília M. F. **Profissionalização do Terceiro Setor**. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

KRAYCHETE, Elsa Sousa. O insubstituível lugar do Estado na definição de pactos sociais para o desenvolvimento. In: Seminário Políticas Sociais e Cidadania, 2007, Salvador. **Seminário Políticas Sociais e Cidadania**, UCSAL, 2007, CD.

_____, Elsa Sousa. **O Banco Mundial e o desenvolvimento das microfinanças em países da periferia capitalista**. Tese. (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador: 2005.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil**: ocupações, despesas e recursos. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

_____, Leilah; **A invenção das ONGs**: do serviço invisível à profissão sem nome. Tese de doutorado. PPGAS/UFRJ, 1993.

LEWIS, D. **The management of non-governmental development organizations**: an introduction. London: Routledge, 2001.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertação e teses. 2ª ed. Salvador: EDUFBA, 2003.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e práticas**. 4ª ed. São Paulo: Harbas, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. XXXI edição: São Paulo: Malheiros, 2005.

MILANI, Carlos *et al.* (Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. **Cadernos EPABE**. BR, Salvador, v. IV, n. 2, p. 1-17, jun. 2006. Disponível em: www.ebape.fgv.br. Acesso em: 04.06.2007.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social** – crítica ao padrão emergente de intervenção social. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MORAES, Walkyria. **Planejamento Participativo de Projetos**. São Paulo: Moraes e D'Alessandro, 2003.

MOUËL, Jacques Le. **Crítica de La eficacia**: etica, verdad y utopía de um mito contemporâneo. Buenos Aires: Paidós, 1992.

MOURA, M. S. *et al.* Especificidades da gestão de empreendimentos na economia solidária: breve estado da arte sobre o tema. **Cadernos SEPADM**, Salvador, n. 1, p. 69-78, set. 2004.

NABUCO, M. R. (Org.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999, p. 287-302.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, Harley Henriques do. **Relações internacionais e cooperação Norte-Sul: impacto de agências não governamentais no sistema de gestão da sociedade civil no Estado da Bahia**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

PAIVA, Flávia. O papel político das ONGs. In: FIEGE, Hans-Jürgen (Org). **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003, p. 67-105.

PAZ, Rosângela Dias O. da. Organizações Não-Governamentais: um debate sobre a identidade política das associadas à Abong. **Cadernos ABONG**. São Paulo, n. 33, junho, 1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma nova gestão para um novo Estado, liberal e republicano. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 52, n. 1, p. 5-24, jan-mar, 2001.

PFEIFFER, Piter. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento**: conceito, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RABOTNOKOF, Nora. **La caracterización de la sociedad civil em la perspectiva del BID e del BM**. Perfiles Latino Americanos. México, Facultad Latinoamericana de Ciências Sociales, 1999.

RAPOSO, Rebecca. O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho. In: **Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2ª Coletânea de Artigos**. São Paulo: SENAC, 2000.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, p. 13-23.

ROBBINS, Stephen. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SANDRONI, Paulo (org.). **Novíssimo dicionário de economia**. 4ª ed., São Paulo: Best Seller, 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza Santos. Para uma reinvenção solidária e participativa. In: PEREIRA, L. C. B., *et. al.* (Org.). **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: Editora UNESP, Brasília, ENAP, 1999, p. 243-271.

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil**: o caso do GAPA - Bahia. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto; SERRA NEGRA, Elizabete Marinho. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr-jun. 1997.

_____. O fenômeno das organizações substantivas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar/abr. 1993.

SORJ, Bernardo. **Sociedades civis e relação Norte-Sul: ONGs e dependência**, 2005. Disponível em: www.centroedelstein.org.br. Acessado em: 28.02.2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. **Identidade em construção: as Organizações Não-Governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Polis, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.) **Gestão de ONG: principais funções gerenciais**. 9ª ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

_____. (Coord.) **Gestão social: metodologias e casos**. 4ª ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

_____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 7-23, set-out. 1998.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. O Terceiro Setor de múltiplos atores e de múltiplos interesses: pluralidade ou fragmentação na provisão de políticas? In: **ANAIS do XXVII ENANPAD**. Atibaia, 2003.

_____; BRUM, Adelina A. Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. In: **Anais 2000 XXXV Assembleia Annual del CLADEA**, Barcelona.

_____; REZENDE, Grazielle A. Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações não-governamentais. In: MOREIRA NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de

Relações do Trabalho da (IRT). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999. pp. 287-302.

THOMPSON, Andrés. Do compromisso à eficiência? Caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 41-48

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48, n. 3, p. 84-103, set-dez, 1997.

VALARELLI, Leandro Lames. **Uma noção ampliada de captação de recursos**, 1999. Disponível em: www.rits.org.br/frames/index_frames_geral.cfm. Acesso em: 20.10.2007.

YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. 2 ed. Londres: Sage Publications, 1994.

Endereços eletrônicos:

www.abong.org.be

www.misereor.org

www.aatr.ogr.br

APÊNDICE

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA – COLABORADOR / EMPREGADO

Entrevistado: _____

Abordagem I – Geral

1. Qual sua formação?
2. Qual função desempenha na AATR?
3. Há quanto tempo atua na AATR?
4. Porque trabalhar na AATR?
5. Como você percebe a AATR?
6. O que a AATR representa na sua vida?
7. Para você, como é trabalhar em uma ONG?
8. Como você definiria sua relação com a AATR?

Abordagem II – Gestão

1. Qual sua percepção em relação à gestão da AATR?
2. Qual sua contribuição no que tange à gestão da AATR?
3. Você participa de decisões em algum âmbito da gestão?
4. Quais as condições do ambiente organizacional para o trabalho em equipe, individual de empregados e voluntários?
5. Como você definiria a forma de gestão da AATR?
6. A Organização oferece incentivos visando a motivação do grupo de trabalho?
Como você percebe essa ação?

Abordagem VII – Gestão com pessoas

1. Existe alguma política ou prática utilizada como auxílio na gestão com pessoas?
2. Como se dá o recrutamento e seleção do profissional?
3. Qual atributo principal das equipes de empregados e voluntários?

4. As pessoas integrantes da equipe de profissionais recebem algum tipo de treinamento? Existe planejamento de treinamento de pessoal?
5. De que forma é estabelecida a remuneração?
6. Existe alguma ferramenta de avaliação de desempenho?
7. Quem toma decisão acerca das políticas de Recursos Humanos?
8. Você exerce alguma influência nessa política?
9. As práticas de gestão de pessoas são revisadas?
10. Como esta o funcionamento das práticas atuais?
11. Qual sua percepção da gestão com pessoas da AATR?

Abordagem III – Sustentabilidade

1. Qual sua percepção sobre sustentabilidade?
2. Como você definiria a sustentabilidade no seio da AATR?
3. Na sua concepção o que garante ou pode garantir a sustentabilidade?
4. Qual a relação da gestão com a sustentabilidade?
5. O modelo de gestão adotado pela Organização influencia na sustentabilidade?
De que forma?
6. O que poderia ser apontado como indicador de sustentabilidade na AATR?
7. Quais os impactos do modelo de gestão no que cerne à sustentabilidade?

APÊNDICE II

ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR

Entrevistado: _____

Abordagem I – Geral

1. Organização
2. Ano de fundação
3. Estrutura Organizacional
4. Qual o número de associados
5. Qual o número de empregados
6. Qual o número de voluntários / estagiários
7. Qual o público-alvo / beneficiário
8. Quais as áreas de abrangência da AATR?
9. Quais os projetos desenvolvidos pela Organização? E o que cada um representa?
10. Quais os resultados obtidos pela Organização durante sua atuação?
11. O que garantiu ao longo dos 22 anos de atuação, a sobrevivência da AATR enquanto ONG? A sobrevivência dos projetos desenvolvidos pela organização? O cumprimento de sua missão?

Abordagem II – Gestão – aspectos gerais

1. Qual a visão da organização em relação à gestão?
2. Existe um modelo de gestão adotado pela organização?
3. Como se deu a construção e implementação do modelo?
4. Quais os pontos marcantes nos dois processos?
5. Quais os impactos da gestão no processo de desenvolvimento da organização?
6. Quais instrumentos estão disponíveis para o trabalho de gestão?
7. Quais as habilidades e níveis de profissionalização para o desempenho da gestão?
8. Quais as condições do ambiente organizacional para o trabalho em equipe, individual de empregados e voluntários?
9. A organização oferece incentivos visando a motivação do grupo de trabalho, funcionários, voluntários e membros da gerência?
10. Como você pode avaliar gestão do início das atividades da Organização com a gestão atual? O que mudou? Porque mudou?
11. Como você definiria a forma de gestão da AATR?
12. Como avalia o grau de profissionalismo na gestão da Organização?

Abordagem III – Planejamento

1. Possui missão e visão bem definidas?
2. Possui Planejamento Estratégico?
3. Como se dá o planejamento estratégico, como é elaborado?
4. Possui ações voltadas para o planejamento estratégico? Quais os instrumentos?
5. Já realizou uma avaliação do ambiente externo e interno?
6. Como as estratégias de ação são formuladas?
7. As estratégias de ação são concernentes com a missão e visão da organização?
8. Existe alguma forma de avaliar ou medir o desempenho? Como se dá o processo?
9. Quais as metas propostas no planejamento estratégico mais recente?
10. Qual a coerência entre os objetivos sociais e as metas propostas pela Entidade?

Abordagem IV – Organização

1. Como é a estrutura organizacional da AATR?
2. Existe adequação da estrutura formal aos problemas da atualidade? E as questões atendidas pela organização?
3. Qual a importância de cada área em que é dividida a organização?
4. Como são definidas as atividades?
5. De que forma os objetivos organizacionais são atingidos?

Abordagem V – Direção

1. Como funciona o processo de gestão e quem são seus executores?
2. Existe algum incentivo oferecido pela Organização com objetivo de motivar a equipe de profissionais?
3. Como se dá o acompanhamento dos trabalhos do grupo?

Abordagem VI – Controle

1. Como se dá o processo de controle e avaliação de desempenho da Organização?
2. Quais os instrumentos utilizados para avaliar o desempenho?
3. Como são medidos os resultados?
4. Quais os critérios de avaliação adotados?
5. Qual a influência do controle sobre o planejamento?
6. O que o controle representa na gestão?

Abordagem VII – Gestão com pessoas

1. Como é constituído o quadro profissional da AATR?

2. Existe alguma política ou prática utilizada como auxílio na gestão com pessoas?
3. Como se dá o recrutamento e seleção do profissional?
4. Qual atributo principal das equipes de empregados e voluntários?
5. As pessoas integrantes da equipe de profissionais recebem algum tipo de treinamento?
Existe planejamento de treinamento de pessoal?
6. De que forma é estabelecida a remuneração?
7. Existe alguma ferramenta de avaliação de desempenho?
8. Quem toma decisão acerca das políticas de Recursos Humanos?
9. As práticas de gestão de pessoas são revisadas?
10. Como está o funcionamento das práticas atuais?

Abordagem VIII – Gestão financeira

1. Quais são as fontes de recursos financeiros da Organização? Qual o impacto de cada uma no orçamento?
2. A organização tem fontes de recursos próprios, ou seja, possui atividade que gere recursos? Em caso positivo, qual atividade e qual a representatividade desse recurso no orçamento da AATR?
3. Existe algum plano de captação de recursos? Quem são os responsáveis?
4. Como funciona a gestão dos recursos?

Abordagem IX – Sustentabilidade

1. Qual sua percepção sobre sustentabilidade?
2. Como você definiria a sustentabilidade no seio da AATR?
3. Na sua concepção o que garante ou pode garantir a sustentabilidade?
4. Qual a relação da gestão com a sustentabilidade?
5. O modelo de gestão adotado pela Organização influencia na sustentabilidade? De que forma?
6. O que poderia ser apontado como indicador de sustentabilidade na AATR?
7. Quais os impactos do modelo de gestão no que concerne à sustentabilidade?

Abordagem X – Relação com financiador ou parceiro

1. Quais financiadores já cooperaram com a organização e seus projetos?
2. Qual duração de cada parceria?
3. Qual a importância do financiador para a Organização AATR e seus projetos?
4. Houve incremento de temas na agenda da AATR em função de solicitação de algum financiador?

5. Como é a relação da AATR com seus financiadores e parceiros? Em que medida eles participam ou influem na política e na dinâmica organizacional?
6. Existe influência do financiador no modelo de gestão da Organização? Em caso positivo, como você perceber essa influência?
7. Como você avaliaria a AATR sem a contribuição dos financiadores e / ou parceiros?
8. Atualmente quantos são os financiadores dos projetos da Organização?
9. Qual a participação de cada financiador?
10. Quais os projetos financiados por cada financiador?
11. Qual o nível de exigência dos financiadores no que tange ao profissionalismo da Organização?
12. Há auditoria por parte dos financiadores?
13. Como você observa esse processo? Qual a influência do processo na gestão?
14. De que forma os resultados são apresentados aos financiadores? Com que frequência?

Abordagem XI - Relação com Beneficiários

1. Como se dá a relação da AATR com seu público beneficiário?
2. Os beneficiários participam ou influenciam na dinâmica e na política da Organização?
3. Como a organização se relaciona com os beneficiários e a sociedade no que tange a transparência?

ANEXO

ANEXO I

CARTA DE PRINCÍPIOS DA ABONG

1. Nossa história

A Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais - ABONG, fundada em 10 de agosto de 1991, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática e pluralista, com sede e foro na capital do Estado de São Paulo.

A ABONG tem por objetivos: promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa; consolidar a identidade das ONGs brasileiras e afirmar sua autonomia; defender o interesse comum das suas associadas e estimular diferentes formas de intercâmbio entre elas e com instituições similares de outros países; informar sobre a atuação de agências governamentais, internacionais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento; combater todas as formas de discriminação; ser um instrumento de promoção em âmbitos nacional e internacional das contribuições das ONGs frente aos desafios do desenvolvimento e da superação da pobreza.

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

2. O momento atual

A Humanidade produziu um enorme desenvolvimento da Ciência e da tecnologia, o que permite a construção de sociedades sem pobreza, com igualdade de oportunidades e respeito a todas as diversidades, comprometidas com as gerações futuras, a natureza e a paz.

Entretanto, o capitalismo, agora acentuadamente globalizado e sob o comando do setor financeiro, vem aguçando planetariamente a exclusão, a miséria, as desigualdades sociais, étnicas e de gênero, o consumo predatório e a crise ambiental. Esse contexto tem favorecido o autoritarismo político, a intolerância cultural, a desinformação e o belicismo. Tais características ameaçam, em última instância, a sobrevivência da própria Humanidade. Portanto, devem ser vistas como instigadoras de uma ação ampla nos campos nacional e internacional, que agregue inúmeros atores sociais, comprometidos com uma cultura de solidariedade e de respeito à diversidade e promoção da vida.

A sociedade brasileira, escravista e patriarcal na origem, destaca-se mundialmente por sua condição de injustiça e desigualdade social. Da família às estruturas do

Estado, a sociedade brasileira é marcada pelo autoritarismo, pela discriminação e pelo machismo, o que compromete a capacidade democrática de participação, o usufruto eqüitativo dos bens e serviços produzidos, e criação e pleno exercício dos direitos humanos.

Essas circunstâncias adversas, no entanto, não devem obscurecer as imensas potencialidades de construção de alternativas de desenvolvimento humano e sustentável no contexto da globalização.

Como já se disse, os extraordinários avanços realizados pela Humanidade no tocante à capacidade produtiva e ao desenvolvimento científico e tecnológico criaram condições históricas sem precedentes para um desenvolvimento centrado no ser humano e em bases compatíveis com a sobrevivência das gerações futuras.

Por outro lado, a sociedade brasileira foi capaz de moldar uma cultura de convivência entre seus elementos fundantes que cria oportunidades para a afirmação da solidariedade, do respeito às diversidades, da rejeição de todas as exclusões. Ao mesmo tempo, tem lutado, através da sua organização e mobilização, para conquistar direitos e modificar a condição de exclusão e injustiça social que vive a maioria da população.

A cidadania que vem sendo construída tem afirmado o papel essencial do Estado como promotor do bem-comum e quer desalojar os interesses privados nele incrustados desde os primórdios da nossa História, através da participação democrática e autônoma das organizações da sociedade na concepção e gestão de políticas públicas e pela construção de novas estruturas de representação democrática.

3. Nossos princípios

Considerando a sua origem e o atual contexto histórico, a ABONG, junto com suas associadas, defendem e se propõem a vivenciar os seguintes PRINCÍPIOS como aqueles que afirmam a sua identidade frente à sociedade brasileira e internacional:

A ABONG E SUAS ASSOCIADAS SE COMPROMETEM A:

- aplicar à sua prática os princípios da ética, impessoalidade, moralidade, publicidade e solidariedade;
- buscar e defender alternativas de desenvolvimento humano e sustentável que considerem a equidade, a justiça social e o equilíbrio ambiental para as presentes e futuras gerações;
- lutar pela erradicação da miséria e da pobreza e se colocarem contra políticas que contribuam para reproduzir desigualdades de gênero, sociais, étnicas e geracionais;
- lutar pelos Direitos Humanos, que são uma conquista fundamental da Humanidade, que tem o direito, coletiva e individualmente, de exercê-los e ampliá-los;
- afirmar seu compromisso com o fortalecimento da sociedade civil, defendendo a soberania popular, a cidadania e o pluralismo político, étnico, racial, de gênero e de orientação sexual;
- afirmar sua autonomia perante o Estado e a sua independência diante dos organismos governamentais, condicionando possíveis parcerias ao seu direito e capacidade de intervir na discussão, formulação e monitoramento de políticas;

- defender uma relação com a cooperação internacional baseada na autonomia, solidariedade, respeito e transparência;
- contribuir para o fortalecimento de um "pacto de cooperação" baseado nos valores explicitados nesta Carta de Princípios, bem como na solidariedade Norte-Sul, Sul-Norte e Sul-Sul;
- reafirmar e vivenciar o seu compromisso com a transparência, o primado do interesse público e a participação democrática interna, reconhecendo-os como componentes essenciais da gestão das organizações a ela filiadas;
- estimular a parceria entre suas associadas e com outras organizações da sociedade civil, de modo a racionalizar recursos e fortalecer ações conjuntas, defendendo e lutando pela harmonia e respeito entre elas, de modo a fazer dessa prática, referência exemplar na sociedade.

São Paulo, 29 de março de 2000.

O Conselho Diretor da ABONG

ANEXO II

ESTATUTO SOCIAL DA ABONG

CAPÍTULO I - DA DENOMINAÇÃO, SEDE E DURAÇÃO

ART. 1º- A **Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG**, fundada em 10 de agosto de 1991, é uma associação civil sem fins lucrativos e econômicos, democrática e pluralista, com duração ilimitada, com sede à Rua General Jardim, nº 660, 7º andar, no bairro Vila Buarque, município de São Paulo e foro na mesma capital do Estado de São Paulo, que se rege pelo presente estatuto, podendo ser criadas subsedes quando e onde se fizerem necessárias.

ART. 2º- Para efeito do disposto neste estatuto, são consideradas Organizações Não Governamentais-ONGs, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos.

CAPÍTULO II – DOS OBJETIVOS

ART. 3º- A ABONG tem por objetivos:

I - promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação do campo da cidadania, a constituição e expansão dos direitos fundamentais, a justiça e a consolidação de uma democracia participativa;

II - consolidar a identidade das ONGs brasileiras, afirmando sua autonomia face ao Estado, aos partidos políticos, às Igrejas e aos movimentos populares;

III - defender os interesses comuns de suas associadas;

IV - estimular diferentes formas de intercâmbio, interajuda e solidariedade, inclusive financeira, entre as associadas, contribuindo para a circulação de informações, a consolidação e o diálogo com instituições similares de outros países e a informação sobre a atuação de agências governamentais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento;

V - combater todas as formas de discriminação, racial, étnica e de gênero, enquanto obstáculos à construção da cidadania e constituição dos direitos fundamentais;

VI - ser um instrumento de expressão, em âmbito nacional e internacional, das contribuições e propostas, opiniões e alternativas das ONGs frente ao desafio do desenvolvimento;

Parágrafo Primeiro - É vedado à ABONG avaliar projetos e intermediar a negociação de recursos das ONGs associadas;

Parágrafo Segundo – Para cumprir seus objetivos a Abong poderá, entre outras iniciativas:

- a) promover cursos, seminários, encontros, foros de debates e grupos de trabalho, para o aprofundamento de temas relevantes da realidade nacional e internacional;
- b) produzir, publicar, editar, distribuir e divulgar livros, revistas, vídeos, filmes, discos magnéticos ou óticos, programas de radiodifusão e televisivos, entre outros;
- c) atuar judicial ou extrajudicialmente na defesa de quaisquer direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos, relacionados à finalidade e aos objetivos da associação;
- d) promover estudos e pesquisas sobre os temas correlatos com suas diversas atividades.

CAPÍTULO III - DAS ASSOCIADAS

ART. 4º - São associadas efetivas da ABONG, as organizações não governamentais que subscreveram a ata de fundação da Associação, bem como aquelas admitidas pelo Conselho Diretor, observados os critérios enunciados pelo ART. 2º, combinado com o ART. 6º e seu parágrafo, ambos deste estatuto.

ART. 5º - As entidades vinculadas a Igrejas, a organizações sindicais e populares e outras que, atendendo aos princípios gerais enunciados neste estatuto, não possuam, no entanto, personalidade jurídica própria ou autonomia, poderão se associar à ABONG, na qualidade de associadas colaboradoras.

§1º - A admissão de associada colaboradora se dará através de solicitação da interessada ao Conselho Diretor, que decidirá, por maioria absoluta, ad referendum da Assembléia Geral.

§2º - A associada colaboradora terá os mesmos direitos da associada efetiva, exceto o direito a voto nas Assembléias Gerais.

ART. 6º - A ONG que tenha, no mínimo, 02 anos de existência e desejar filiar-se à ABONG na categoria de associada efetiva, deverá apresentar solicitação devidamente acompanhada de comprovação do preenchimento dos critérios estabelecidos no ART. 2º deste estatuto, no Conselho Diretor, que emitirá parecer.

§1º - Havendo alteração no estatuto, na direção e/ou no endereço da associada, esta deverá, de imediato, comunicá-la à ABONG.

§2º - Para o adequado cumprimento do disposto neste artigo, a associada declarará estar de acordo com a carta de princípios da ABONG e deverá anexar à solicitação de filiação, cópia do seu estatuto em vigor, cópia da Ata de Eleição e Posse dos/as dirigentes, cópia do plano de trabalho da ONG, balanço contábil do ano anterior, além de carta de apresentação de duas associadas efetivas.

ART 7º - São deveres de todas as associadas:

- a) apresentar o balanço contábil anual.
- b) efetuar anualmente o pagamento de sua contribuição.

ART. 8º - São direitos das associadas efetivas:

- a) participar das Assembléias Gerais, propondo, discutindo e votando questões de interesse da associação;
- b) eleger os/as membros do Conselho Diretor e Conselho Fiscal;

c) participar de todas as atividades e debates promovidos pela associação, apresentando propostas para a atuação nacional e regional da Abong.

d) Desligar-se do quadro de associadas, mediante manifestação por escrito através de carta assinada por seu/sua Representante Legal e encaminhada ao Conselho Diretor.

ART. 9º - A associada que deixar de comparecer, sem justificativa, a duas Assembléias Gerais Ordinárias consecutivas, ou que violar os princípios e objetivos contidos neste estatuto, ou que deixar de efetuar sua contribuição de associada por 3 anos, poderá ser excluída do quadro de associados da ABONG, por meio de decisão do Conselho Diretor. Dessa decisão, caberá sempre recurso à Assembléia Geral.

Parágrafo Único: O processo de exclusão do quadro de associados da ABONG será determinado em Regimento Interno.

CAPÍTULO IV - DAS INSTÂNCIAS DA ABONG

ART. 10 - São instâncias permanentes da ABONG:

- a) Assembléia Geral,
- b) Conselho Diretor,
- c) Diretoria Executiva,
- d) Conselho Fiscal,
- e) Conselho de Ética.

SEÇÃO I - DA ASSEMBLÉIA GERAL

ART. 11 - A Assembléia Geral é a instância soberana da ABONG.

ART. 12 - A Assembléia Geral será constituída pelos membros do Conselho Diretor, pelos representantes das associadas efetivas e colaboradoras.

ART. 13 - A Assembléia Geral se reunirá ordinariamente uma vez a cada três anos e, extraordinariamente, sempre que convocada pela maioria absoluta do Conselho Diretor, pela totalidade da Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal, ou ainda, por 1/5 (um quinto) das associadas quites com as obrigações sociais.

Parágrafo Único - O Edital de convocação para a Assembléia Geral deverá conter a data, hora, local e pauta prevista da reunião e será encaminhado às associadas por meio seguro e passível de comprovação, no prazo de 60 (sessenta) dias, para as Assembléias Ordinárias e de no mínimo 07 (sete) dias para as Extraordinárias.

ART. 14 - A Assembléia Geral será instalada em primeira convocação, com um quorum mínimo de 2/3 (dois terços) de seus/suas membros efetivos/as e, em segunda convocação, meia hora após a primeira, com a maioria absoluta dos/as membros do Conselho Diretor e, no mínimo, 10% (dez por cento) das associadas efetivas quites com suas obrigações sociais.

ART. 15 - Compete à Assembléia Geral:

- I - formular as diretrizes políticas de atuação da entidade;
- II - definir o programa de trabalho trienal;

III – referendar ou não os/as diretores/as regionais e eleger a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal;

IV – aprovar ou não o parecer do Conselho Fiscal relativo à prestação de contas e o Relatório trienal do Conselho Diretor;

V – aprovar as novas associadas e deliberar sobre eventuais impugnações de associadas, efetivas ou colaboradoras, admitidas por deliberação do Conselho Diretor;

VI - deliberar sobre propostas de reforma estatutária, apresentadas, pelo Conselho Diretor ou por 10% (dez por cento) das associadas;

VII – dissolver a entidade, nos termos do parágrafo primeiro deste artigo;

VIII – destituir os/as membros do Conselho Diretor, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal;

IX - delegar poderes ao Conselho Diretor para suprir os casos omissos neste estatuto;

X - referendar os membros do Conselho de Ética indicados pelo Conselho Diretor;

XI – aprovar a criação e o encerramento de regionais.

§1º - As deliberações da Assembléia Geral serão tomadas por maioria simples, salvo nos casos dos incisos VI, VII e VIII, que serão tomadas pelo voto concorde de dois terços dos presentes à assembléia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta das associadas, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

§2º - As associadas que não estiverem quites com suas obrigações sociais, não terão direito a voto.

SEÇÃO II - DO CONSELHO DIRETOR

ART. 16 - O Conselho Diretor é a instância de direção da ABONG nos intervalos das assembléias.

§ 1º - Compõem o Conselho Diretor: a Diretoria Executiva e Diretores/as Regionais.

§ 2º - Os/as membros da Diretoria Executiva e os/as Diretores/as Regionais terão direito a voz e voto nas reuniões do Conselho Diretor.

ART. 17 - Compete ao Conselho Diretor:

I - estabelecer estratégia para a consecução dos objetivos da Associação e das diretrizes políticas formuladas pela Assembléia Geral;

II - orientar a implementação do programa de trabalho trienal definido pela Assembléia Geral Ordinária;

III - elaborar e submeter à Assembléia Geral Ordinária o relatório de sua gestão;

IV - preservar a sintonia da ABONG com o conjunto da sociedade civil;

V - divulgar os ideais norteadores da ABONG, contribuindo para a consolidação dos princípios de justiça social, direitos humanos, democracia participativa e equilíbrio ecológico na sociedade brasileira;

VI - contribuir diretamente na constituição de foros de debates, grupos de trabalho, cursos, encontros e seminários previstos na alínea “a”, do parágrafo segundo, do ART. 3º deste estatuto;

VII - representar a Associação perante a sociedade civil, o Estado e entidades internacionais;

VIII - deliberar sobre a convocação de Assembléias Gerais Extraordinárias e providenciar sua realização;

IX - deliberar sobre os pontos omissos no presente estatuto, ad referendum da Assembléia Geral;

X - deliberar sobre o ingresso de novas associadas e eventuais impugnações, submetendo sua decisão à Assembléia Geral;

XI - praticar e tomar providências relativas ao processo eleitoral;

XII - designar os membros que irão compor o Conselho de Ética, observado o disposto no ART. 26 deste estatuto, ad referendum da Assembléia Geral;

XIII - propor à Assembléia Geral acréscimos e alterações para a reforma do estatuto da ABONG.

ART. 18 - O Conselho Diretor se reunirá ordinariamente duas vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que necessário, cabendo à diretoria executiva convocá-lo por meio seguro e passível de comprovação, informando a data, hora, local e pauta da reunião.

§1º - A convocação de que trata o caput deste artigo, deverá ser feita com antecedência mínima de 05 (cinco) dias devendo o Conselho Diretor viabilizar a presença de todos os/as seus/suas membros.

§2º - A reunião do Conselho Diretor será instalada com a presença da maioria absoluta de seus/suas membros com direito a voto, e suas deliberações serão tomadas por maioria simples.

§3º - As reuniões extraordinárias do Conselho Diretor deverão ser convocadas:

- a) pela maioria absoluta dos/as membros da Diretoria Executiva;
- b) pela maioria absoluta do Conselho Diretor;
- c) pelo Conselho Fiscal.

ART. 19- Compete aos/as Diretores/as Regionais:

I - participar, com direito a voz e voto, das reuniões do Conselho Diretor, bem como seus/suas suplentes quando substituindo membro titular.

II - emitir parecer sobre a ONG que deseja filiar-se à ABONG, na categoria de associada efetiva;

III - coordenar a implantação da política da ABONG nas suas respectivas áreas de atuação, em conformidade com o plano de ação da entidade.

SEÇÃO III - DA DIRETORIA EXECUTIVA

ART. 20 - A Diretoria Executiva da ABONG funcionará na forma de um colegiado, com responsabilidades compartilhadas de gestão, representação institucional e

política da associação, a partir de prioridades políticas definidas pela Assembléia Geral e detalhadas suas responsabilidades e sua forma de funcionamento no plano trienal aprovado pelo Conselho Diretor.

§ 1º - A Diretoria Executiva será composta por 5(cinco) diretores/as e ainda por dois/duas suplentes.

§ 2º - Em caso de vacância dos cargos da Diretoria Executiva, os mesmos serão preenchidos pelos/as suplentes, procedendo-se o devido remanejamento, de acordo com a deliberação do Conselho Diretor.

ART. 21 - Compete à Diretoria Executiva:

I - encaminhar as decisões da Assembléia Geral e do Conselho Diretor, dando-lhes cumprimento de conformidade com as atribuições específicas de cada diretor/a;

II - administrar a Associação;

III - contratar funcionários, serviços de assessores/as, consultores/as e contadores/as ad referendum do Conselho Diretor;

IV - apresentar ao Conselho Diretor programas de trabalho e atividades para a Associação;

V - autorizar a requisição, alienação e oneração de bens da Associação, submetendo a decisão ao Conselho Diretor, ad referendum da Assembléia Geral;

VI - arrecadar e contabilizar as contribuições das associadas;

VII - realizar a prestação de contas do exercício findo, submetendo-a ao Conselho Diretor e apresentá-la à Assembléia Geral, juntamente com o parecer do Conselho Fiscal;

VIII - praticar os atos necessários para garantir à Associação o gozo de isenções e benefícios previstos na legislação em vigor;

IX - exercer a representação política da ABONG junto à sociedade civil, ao Estado e às Agências de Cooperação;

X- supervisionar e coordenar as atividades da Associação;

XI - apresentar, trienalmente, à Assembléia Geral Ordinária, o relatório global da gestão do Conselho Diretor;

XII - cumprir e fazer cumprir as disposições deste estatuto.

XIII - representar a Associação ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, mediante a assinatura de dois/duas membros, no mínimo.

XIV - convocar e presidir as reuniões da Executiva, do Conselho Diretor e das Assembléias Gerais Ordinárias;

XV – movimentar as contas bancárias da Associação, com, no mínimo a assinatura de dois/duas diretores/as.

XVI - assinar contratos, escrituras e assumir compromissos, com a assinatura de dois/duas diretores/as, no mínimo.

XII - outorgar procuração em nome da associação, inclusive junto a instituições bancárias, com a assinatura de dois/duas membros, no mínimo, estabelecendo poderes e prazos de validade.

ART. 22 - Para a prática dos atos administrativos da ABONG, a Diretoria Executiva poderá contratar profissionais, remunerando-os/as, observada a existência de disponibilidade financeira na entidade.

SEÇÃO IV - DO CONSELHO FISCAL

ART. 23 - O Conselho Fiscal é constituído por 03 (três) membros representantes das associadas efetivas da ABONG e, ainda, por primeiro/a e segundo/a suplentes.

ART. 24 - Compete ao Conselho Fiscal:

I - exercer sistemática e permanente fiscalização das atividades e operações da ABONG, através do exame dos balancetes, do balanço anual e dos livros e documentos a eles referentes;

II - apresentar à Assembléia Geral Ordinária parecer sobre os negócios e operações sociais, tomando por base o inventário, o balanço e as contas do exercício;

III - informar à Diretoria Executiva, ao Conselho Diretor, ao Conselho de Ética e à Assembléia Geral, irregularidades que apurar, podendo, para tanto, determinar competentes inquéritos;

IV - solicitar à Diretoria Executiva a convocação extraordinária do Conselho Diretor, se ocorrerem motivos graves e urgentes que, por sua dimensão, possam comprometer a credibilidade da instituição;

V - emitir parecer sobre matéria referida nos incisos VII do Art. 21º.

Parágrafo Único - Para o exame das contas com vistas à emissão de parecer a ser submetido à Assembléia Geral Ordinária, o Conselho Fiscal poderá valer-se do assessoramento de contador legalmente habilitado, observada a existência de disponibilidade financeira da Associação.

SEÇÃO V - DO CONSELHO DE ÉTICA

ART. 25 - O Conselho de Ética se constitui em instância de aconselhamento da ABONG, tendo ainda o papel de resguardar e preservar seus princípios e objetivos.

ART. 26 - O Conselho de Ética será composto de 05 (cinco) membros eleitos/as em Assembléia Geral, dentre pessoas de reconhecida postura ética e idoneidade manifesta no âmbito da sociedade civil.

§1º - Na primeira reunião após a eleição, o Conselho Diretor eleito em dezembro de 2006 designará, em caráter extraordinário, os nomes que irão compor o Conselho de Ética a atuar no primeiro triênio de vigência deste estatuto.

§2º - O Conselho de ética reunir-se-á sempre que convocado pelo Conselho Diretor, no sentido do cumprimento de suas atribuições.

ART. 27 - Compete ao Conselho de Ética:

I - apreciar os casos que afrontem os princípios da ABONG, por parte das associadas, no sentido de evitar o seu desvirtuamento;

II - velar pela concretização da autonomia das associadas em relação aos poderes constituídos;

III - zelar pelo efetivo compromisso da associada com a construção de uma sociedade justa e democrática;

IV - cuidar para que o fortalecimento dos movimentos sociais se viabilize através da ação concreta das associadas.

CAPÍTULO V - DO PATRIMÔNIO E FONTES DE RECURSOS

ART. 28 - As fontes de recursos para a manutenção da associação e o patrimônio da ABONG é constituído:

- a) pela contribuição de suas associadas;
- b) pelas doações e legados de pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras;
- c) pelas receitas provenientes de convênios, serviços prestados, publicações e edições, bem como da renda percebida de seus bens e serviços.

Parágrafo Único - A ABONG aplicará integralmente seus recursos no país, destinando eventual sobra gerada na aplicação de seus objetivos, não distribuindo lucros, vantagens ou bonificações a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma.

ART. 29- O valor da contribuição definido pelo Conselho Diretor, no início de cada ano, será proporcional à real situação econômico-financeira da associada.

Parágrafo Único - Regimento Interno definirá os critérios de contribuição das associadas.

CAPÍTULO VI - DA ELEIÇÃO E DA POSSE

ART. 30 – Os/as membros do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal serão eleitos/as dentre os/as representantes das associadas para mandato de 03 (três) anos.

§1º - poderão concorrer aos cargos supra citados, os/as membros das associadas que compõem o quadro efetivo da ABONG.

§2º - os/as diretores regionais e seus/suas suplentes serão indicados, dentre os/as representantes das associadas, pelas respectivas regiões e referendados/as ou não por ocasião da Assembléia Geral Ordinária.

§3º - os/as membros que compõem as instâncias da ABONG poderão ser reeleitos apenas uma vez consecutiva, para os cargos que ocupam.

ART. 31 - A proclamação dos resultados das eleições e posse dos/as membros eleitos/as para o Conselho Diretor e Conselho Fiscal, dar-se-á em Assembléia, imediatamente após a contagem dos votos.

Parágrafo Único - Regimento Interno disporá sobre o processo de eleição e posse dos/as membros do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal.

CAPÍTULO VII - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

ART. 32 - As associadas não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela ABONG.

ART. 33 - No caso de extinção da ABONG, seu patrimônio líquido será destinado a outra associação civil sem fins lucrativos e econômicos, cujos princípios se coadunem com os da entidade.

ART. 34 - Os casos omissos neste estatuto, serão decididos pelo Conselho Diretor, ad referendum da Assembléia Geral.

ART. 35 - Regimento Interno elaborado pelo Conselho Diretor regulamentará este estatuto.

ART. 36- A ABONG tem como Patrono o sociólogo Herbert de Souza (Betinho), ex-diretor do IBASE, pessoa profundamente vinculada ao ideário que norteia a Associação e, reconhecidamente, defensor de uma sociedade digna e feliz.

ART. 37 - Este estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação em Assembléia.

ART. 38 – É parte integrante deste estatuto a carta de princípios da ABONG.

São Paulo, 10 de novembro de 2006.

Taciana Maria de Vasconcelos Gouveia
Diretora Executiva da ABONG

José Antonio Moroni
Diretor Executivo da ABONG

Lisandra Arantes Carvalho
OAB/SP nº 175.460

ANEXO III

ESTATUTO SOCIAL DA AATR

DA DENOMINAÇÃO E FINALIDADES

Art. 1º A Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais No Estado da Bahia - AATR/BA, é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com base territorial no estado, com sede e foro na cidade e Comarca de Salvador Estado da Bahia, que se rege pelos presentes Estatutos, sob orientação de sua Carta de Princípios.

Art. 2º A AATR/BA, tem por finalidade:

- I) representar seus associados nos termos do presente estatuto;
- II) congregar advogados, estagiários e estudantes de direito e outras pessoas identificadas com a causa dos trabalhadores e suas organizações na defesa de seus direitos e interesses;
- III) Articular formas de apoio e solidariedade a advogados, estagiários, estudantes de direito e trabalhadores;
- IV) Promover a troca de experiências, trabalhos conjuntos e sistematização dos resultados visando a cooperação mútua entre seus sócios;
- V) defender prerrogativas, direitos e interesses dos associados junto às suas entidades empregadora;
- VI) promover ampla denúncia de arbitrariedades, injustiças e lesões aos direitos fundamentais do cidadão;
- VII) prestar apoio e solidariedade a pessoas e entidades que deles necessitem na sua luta pelo respeito aos direitos humanos e pelo estabelecimento de uma sociedade democrática;
- VIII) promover atividades visando o aprimoramento técnico e político dos associados e a formação de estudantes, estagiários e advogados;
- IX) patrocinar estudos, cursos, conferências, seminários, encontros e outros eventos, de acordo com os objetivos da entidade;
- X) participar de atividades com entidades e/ou profissionais de outros ramos, engajados nas lutas populares.
- XI) diligenciar, junto a OAB/BA, apoio e defesa de associados sob ameaça ou lesões de direitos, cooperando com essa Seccional nas iniciativas em favor da categoria;

DOS SÓCIOS

Art. 3º São Sócios da A.A.T.R:

- I) Sócio Fundador;
- II) Sócio Efetivo;
- III) Sócio Colaborador;
- IV) Sócio Estagiário;

V) Sócio Estudante;

Parágrafo Único: Serão Sócios efetivos, advogados que tenham atuação efetiva no Meio Social-Rural, filiado à A.A.T.R., na forma do presente Estatuto.

Art. 4º Serão associados da AATR/BA, além dos fundadores relacionados nos documentos de constituição, advogados, estagiários e estudantes de direito, que aceitem a Carta de Princípios e os presentes Estatutos, mediante propostas assinadas por 2 (dois) sócios, tenham sua inscrição aprovada pela Diretoria.

Parágrafo Primeiro - Para efeito deste Estatuto, serão considerados estagiários os estudantes de direito que, engajados, preferencialmente na luta junto ao movimento social rural, estejam inscritos como tal nos quadros da Seccional Baiana da Ordem dos Advogados do Brasil - (OAB/BA);

Parágrafo Segundo - Fica criada a categoria de sócio estudante, cuja admissão deverá atender ao disposto na inciso II, do art. 2º.

Art. 5º : Fica criada a categoria de SÓCIO-COLABORADOR, que deverá ser pessoa de reconhecida inserção no meio jurídico, intelectual, social, sindical ou comunitário, que preste relevantes serviços à causa do direito, da justiça e da democracia.

Art. 6º São direitos dos Associados:

- I) participar das Assembléias Gerais;
- II) votar e serem votados para cargo eletivo;
- III) participar de todas as atividades da AATR/BA, e receber suas comunicações;
- IV) receber apoio, defesa e solidariedade quando no exercício profissional.

Parágrafo Único - O direito de ser votado para integrar a diretoria executiva a que se refere o inciso II deste artigo é privativo dos Sócios Efetivos, a que se refere o parágrafo único do artigo 3º.

Art. 7º São deveres do Associado:

- I) acatar a Carta de Princípios, Estatutos e Regimentos Internos da AATR/BA;
- II) cumprir com pontualidade os compromissos e obrigações assumidas com a AATR/BA;
- III) propugnar pela consecução dos princípios e objetivos da AATR/BA.
- IV) colaborar com a AATR/BA na elaboração, produção e divulgação de conhecimentos voltados para a formação, construção da cidadania e da democracia.
- V) Contribuir com a taxa associativa estipulada pela Assembléia.

Art. 8º O não cumprimento dos deveres, estabelecidos no Art. 7º implicará na suspensão dos direitos previstos nestes estatutos.

DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 9º São Órgãos da AATR/BA:

- I) A Assembléia Geral
- II) A Diretoria
- III) As Coordenadorias Regionais
- IV) O Conselho Consultivo

Art. 10º A Assembléia Geral reunir-se-á:

I) ordinariamente, uma vez por ano, para deliberar sobre o relatório de atividades e prestação de contas;

II) extraordinariamente, por deliberação anterior, por provocação da Diretoria, ou a requerimento de pelo menos dois terços dos associados.

Art. 11. A Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, instalar-se-á em primeira convocação com a presença mínima da maioria absoluta de seus associados ou, em segunda convocação, uma hora após a primeira, com qualquer número.

Art. 12. As deliberações da Assembléia Geral serão tomadas por maioria simples, salvo nos casos que impliquem na dissolução da sociedade, reforma dos Estatutos e/ou Carta de Princípios ou alienação de patrimônio, em Assembléia convocada especialmente para esse fim, quando será requerida maioria de 2/3 dos sócios quites.

Art. 13. A convocação das Assembléias Gerais será feita com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, através de publicação de Edital em órgão de divulgação da AATR/BA, carta ao associado ou outro meio de divulgação.

Art. 14. A Diretoria da AATR/BA, será assim constituída: Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e dois suplentes (um de secretário e outro de tesoureiro).

Art. 15. A Diretoria será eleita em Assembléia Geral, 30 (trinta) dias antes do término do mandato, e tomará posse no mês seguinte ao da eleição, com mandato de dois (2) anos.

Art. 16. Ao Presidente compete:

I - representar a AATR/BA, em juízo ou fora dele, ativa e passivamente, podendo outorgar procuração;

II - convocar e presidir as reuniões da Diretoria e das Assembléias Gerais;

III - autorizar as despesas necessárias a manutenção da AATR/BA;

IV - assinar, com o secretário, toda a correspondência da AATR/BA, e firmar convênios;

V - assinar, com o tesoureiro, os cheques, demais papéis que importem em obrigações sociais, além de contribuição e doação à AATR/BA;

VI - criar comissões de trabalho e assessoria, por período determinado de duração, após consulta aos demais Diretores.

Art. 17. Ao Vice-Presidente compete:

I - substituir o Presidente em seus impedimentos;

II - colaborar com o Presidente em seus trabalhos.

Art. 18. Ao Secretário compete:

I - coordenar os serviços administrativos;

II - lavrar atas, relatórios, correspondências e outros documentos;

III - organizar e manter o arquivo da AATR/BA;

IV - firmar juntamente com o Presidente, convênio do interesse da AATR/BA.

Art. 19. Ao Tesoureiro compete:

- I - administrar o patrimônio, receita, aplicações e depósitos da entidade;
- II - elaborar planos e relatórios financeiros da AATR/BA;
- III - assinar, com o Presidente, cheques, demais papéis que importem em obrigações sociais, além de contribuições e doações feitas à Entidade;
- IV - efetuar, mediante comprovantes, os pagamentos determinados pelo Presidente.

Art. 20. Aos Suplentes compete preencher os respectivos cargos para os quais foram escolhidos, na eventualidade de sua vacância.

Art. 21. Fica criado o Conselho Consultivo composto de 7 (sete) membros efetivos, garantida a participação de 4 (quatro) sócios-colaboradores, eleitos na mesma Assembléia que a Diretoria.

Parágrafo Único : O mandato do Conselho Consultivo será de dois anos sempre coincidindo com o mandato da Diretoria Executiva.

Art. 22. São atribuições do Conselho Consultivo:

- I) Assessorar a Assembléia Geral nas atividades desenvolvidas pela AATR/BA e executadas pela diretoria anualmente;
- II) Assessorar a Diretoria executiva na definição de formas de atuação que possam permitir com mais eficiência a consecução dos objetivos da entidade;
- III) Contribuir na produção de textos e discussões sobre temas relevantes para os associados e demais segmentos de inserção da AATR/BA;
- IV) Participar, sempre que convocado, de análises que visem o desenvolvimento da AATR/BA de seus objetivos.

Art. 23. Ficam criadas as Coordenadorias Regionais que serão dirigidas por advogados filiados a AATR/BA, cujos critérios de fundação e limitação territorial serão definidas pelo Regimento Interno.

Art. 24. São atribuições das Coordenadorias Regionais:

- I) Divulgar as atividades da entidade em conjunto com os demais associados junto a advogados, estudantes, entidades e a comunidade geral da região;
- II) Representar a AATR/BA, na região ou fora dela, quando designado pela Diretoria Executiva, em eventos, cursos, seminários e outras atividades afins;
- III) Promover, em conjunto com demais filiados e organizações, um encontro anual regional, sobre tema relevante para a comunidade e de acordo com os princípios e objetivos da AATR/BA.

DO PATRIMÔNIO

Art. 25. O patrimônio social será constituído pela contribuição dos sócios ou de terceiros, rendas diversas, donativos, legados, subvenções, doações ou qualquer outro auxílio recebido e pelos bens que a AATR/BA, vier a adquirir.

Parágrafo único - O patrimônio social será aplicado exclusivamente no desenvolvimento aos objetivos da Entidade.

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 26. Os sócios não responderão solidária nem subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela sociedade.

Art. 27. Das decisões da Diretoria cabe recurso, sem efeito suspensivo, para a Assembléia Geral.

Art. 28. A AATR/BA, poderá filiar-se a entidades afins, por deliberação de 2/3 dos seus associados quites, em Assembléia Geral especialmente convocada para esse objetivo.

Art. 29. Em caso de dissolução da AATR/BA, após satisfeitas todas as suas obrigações, seu patrimônio será destinado as entidades afins, devidamente registradas e em funcionamento por critério de escolha em Assembléia Geral.

Art. 30. Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pela Diretoria “Ad Referendum” da Assembléia Geral.

Art. 31. O primeiro Conselho Consultivo será eleito em Assembléia Geral, convocada com esta finalidade, por ocasião da Semana da Terra “Eugênio Lyra”, em setembro de 1996, com mandato previsto até a próxima Assembléia Eleitoral.

Art. 32. Estes Estatutos entram em vigor a partir da data da sua aprovação.

ANEXO IV

CARTA DE PRINCÍPIOS DA AATR

Vivemos no Brasil, particularmente em nosso Estado, o avanço do Capitalismo no Campo. Isso se expressa no processo de espoliação e expulsão de milhares de famílias camponesas pela grilagem e outras práticas, para dar lugar à pecuária extensiva, às culturas de exportação (café, sisal, cacau, etc.) e os projetos governamentais, principalmente de Barragens e Irrigação, voltadas quase para os interesses dos grupos nacionais, multinacionais e, ainda, mantendo o sistema do monopólio da propriedade da terra.

Essa situação contribui para o aumento do número de assalariados rurais e bóias-frias, agravando-se as condições de vida do homem do campo, com o descumprimento da legislação trabalhista e desrespeito aos seus direitos.

Também as pretensas medidas de combate à seca continuam sendo usadas como instrumento eleitoral e de concentração da terra e da renda. Continua o aumento do número de migrantes para as grandes cidades onde o que lhes espera são as favelas, o desemprego ou sub-emprego, os baixos salários e, conseqüentemente, a miséria.

O regime militar implantado no país em 1964 não apenas incentivou como acelerou este processo, seja através da repressão aos trabalhadores e dirigentes sindicais autênticos, ao povo em geral, seja pela restrição às liberdades, inclusive sindicais, por intermédio do atrelamento dos sindicatos e até mesmo pelo fortalecimento do assistencialismo e do peleguismo.

Por sua vez o Estado está sempre pronto a proteger os interesses de grileiros e patrões. Através dos seus órgãos policiais e congêneres, alia-se os referidos opressores, reprimindo os anseios, reivindicações, organização e luta dos trabalhadores. A justiça cumpre também o seu papel, seja pelo excesso de burocracia, seja pelo desaparecimento e abandono em que se encontra ou ainda pelo comprometimento de seus agentes com as classes dominantes, revelando-se ineficaz e, muitas vezes, inacessível ao trabalhador rural.

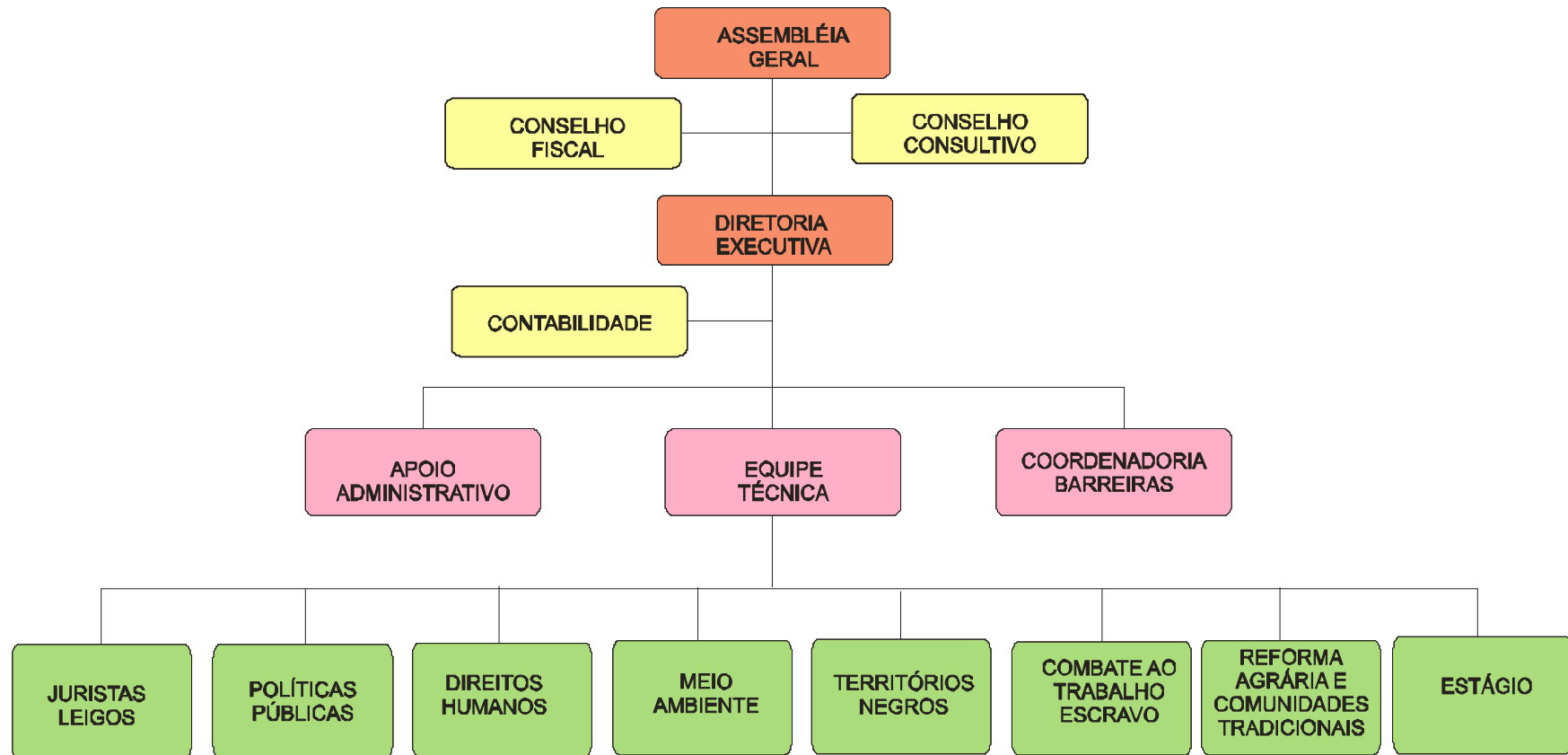
Assim, nós advogados e estagiários que militamos junto aos trabalhadores rurais, unidos pelas necessidades de trocar e socializar experiências, realizar práticas conjuntas, vencer os obstáculos à situação dos advogados, centralizar e redistribuir

informações do interesse dos advogados dos trabalhadores rurais, resolvemos criar a presente Associação que terá como princípios:

- 1- Comprometer-se com as lutas populares, especialmente, com a luta dos trabalhadores rurais, de forma partidária, garantindo a mais ampla liberdade de opinião e expressão;
- 2- Os associados deverão buscar em sua militância coerência com os objetivos da associação e a luta dos exploradores e oprimidos pela transformação social;
- 3- No exercício de suas atividades que deve ser diferenciado da prática tradicional, o associado deverá priorizar o trabalho educativo que leve os próprios trabalhadores a descobrirem o seu potencial;
- 4- O associado deverá desenvolver uma visão crítica da lei e das instituições, questionando-as partindo do princípio de que elas deveriam refletir os interesses dos trabalhadores;
- 5- Colaborar com os trabalhadores na sua luta para se libertar da exploração e opressão;
- 6- A intervenção judicial dos associados não deve ser utilizada para substituir ou desmobilizar a ação do trabalhador.

ANEXO V

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AATR



ANEXO VI

MODELO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS AO ESTADO

PROPONENTE: ASSOCIAÇÃO DE ADVOGADOS DE TRABALHADORES RURAIS - AATR BAHIA

CONVÊNIO N.º:

PERÍODO:

OBJETO DO CONVÊNIO: EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE PROTEÇÃO A VÍTIMAS E TESTEMUNHAS AMEAÇADAS

Banco do Brasil

Agência:

Conta corrente:

N.º Doc.	DATA	N.º do Cheque	HISTÓRICO	BENEFICIÁRIO	Recibo / Nota Fiscal	CRÉDITO R\$	DÉBITO R\$	SALDO R\$	
		-	Saldo anterior				-	-	
SUB-TOTAL DA PÁGINA 01									-

ANEXO VII

MODELO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS À MISEREOR

PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS RECEITAS E DESPESAS

PROJETO N.º _____

TÍTULO: _____

Período considerado de 01/01/2008 a 30/04/2008 em moeda nacional	Total desde o início de execução do Projeto: de 01/05/2007 a 30/04/2008 em moeda nacional
--	---

Receitas

I.1 Transferência de Saldo
(da prestação de contas anterior) +/-
I.2 Financiador
I.3 Financiador 2
I.4 Terceiros/ Empréstimos
I.5 Contribuições Próprias
I.6 Juros
I.7 Devolução de Despesas Não autorizadas

0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00

I.Total das Receitas

0,00	0,00
-------------	-------------

Despesas (conforme plano de Financiamento)

I. 1 Investimento
II. 2 Pessoal
III. 3 Custos de Programa
IV. 4 Outros Custos Correntes
V. 5 Reservas

0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00
0,00	0,00

II.Total das Despesas

0,00	0,00
-------------	-------------

III Saldo (I. -II.)

0,00	0,00
-------------	-------------

IV. Conciliação de Saldos:

Contas bancárias
Caixa
Outros (cheque a cobrar, adiantamentos, empréstimos, etc -caso necessário, favor especificar
Empréstimos Adquiridos
Encargos Sociais a Recolher

0,00

TOTAL (saldo em banco)

0,00	0,00
-------------	-------------

ANEXO VIII



Foto: AATR. Fundação da AATR



Foto: AATR. Conferência da Terra – 1987



Foto: AATR. Programa Juristas Leigos - 1997



Foto: AATR. Formatura Juristas Leigos - 1998



Foto: AATR. Programa Juristas Leigos. Paulo Afonso. 2001



Foto: AATR. XX Semana da Terra. 2002

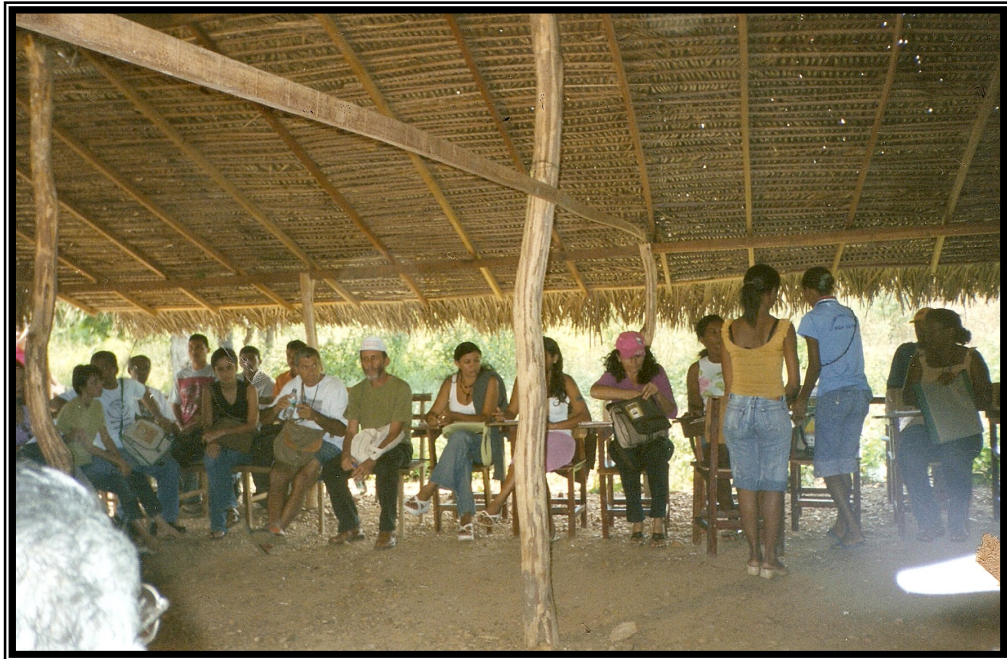


Foto: AATR. XX Semana da Terra. 2002



Foto: AATR. Programa Juristas Leigos. Ilhéus. 2005

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)