

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**MARIANA MEDEIROS THIBES**

**MOBILIZAÇÃO DE RECURSO EM ONGS E SUAS PARCERIAS: O CASO DO  
“INSTITUTO AMBIENTAL RATONES”**

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

**MARIANA MEDEIROS THIBES**

**MOBILIZAÇÃO DE RECURSO EM ONGS E SUAS PARCERIAS: O CASO DO  
“INSTITUTO AMBIENTAL RATONES”**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Luis Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2009

**MARIANA MEDEIROS THIBES**

**MOBILIZAÇÃO DE RECURSO EM ONGS E SUAS PARCERIAS: O CASO DO  
“INSTITUTO AMBIENTAL RATONES”**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2009.

---

**Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.**  
Coordenador de Estágio

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

**Luis Moretto Neto, Dr.**  
**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Orientador**

---

**Helena Mayer**  
**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Membro**

---

**Rolf Hermann, Dr.**  
**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Membro**

“A inquietude não deve ser negada, mas remetida para novos horizontes e se tornar nosso próprio horizonte”

Edgar Morin

## RESUMO

THIBES, Mariana Medeiros. **Mobilização de recursos em ONGs e suas parcerias: o caso do “Instituto Ambiental Ratores”**. 2009. (104f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, **2009**.

A articulação das organizações da sociedade entre si, entre elas e a população, reforça o surgimento de parcerias e redes que podem proporcionar melhores soluções aos problemas que surgem no seio da sociedade contemporânea. As ONGs fazem parte de um setor que não se subjeta ao sistema produtivo-lucrativo e ao sistema governamental, se constroem e reconstróem ao longo dos tempos, sobretudo, no que diz respeito às interações mantidas com outros atores sociais de seu entorno. Portanto, a compreensão do papel dessas organizações na atualidade somente ocorre em interface com as outras esferas, fundamentalmente, no que diz respeito aos desafios da mobilização de recursos para a sustentabilidade e autonomia enquanto sujeitos políticos. Este estudo objetivou-se a analisar as relações do Instituto Ambiental Ratores, uma organização sem fins lucrativos de Florianópolis - SC, com os outros atores sociais de seu entorno no que diz respeito à mobilização de seus recursos e suas parcerias no período de agosto a novembro de 2009. Para tanto, utilizou-se da pesquisa qualitativa, através do estudo de caso, ocorrendo o contato direto e prolongado da pesquisadora com o ambiente e a situação estudada, dado o fato de ter tido a oportunidade de fazer um estágio voluntário na organização. Na primeira etapa, com o intuito de resgatar o tema na literatura pertinente para dar suporte ao estudo, elaborou-se a fundamentação teórica. Desta forma, contextualizou-se a temática evolutiva das Organizações da Sociedade Civil e a delimitação do seu conceito, sua institucionalização no Brasil e, finalmente, sua interação com o entorno no que diz respeito à mobilização de recursos e parcerias. A partir da coleta dos dados, observou-se que as atividades dentro do Instituto Ambiental Ratores são desenvolvidas pela existência de projetos, que enaltecem a questão das redes e parcerias. Foi identificado que a organização firmou uma grande quantidade de parcerias com órgãos governamentais, apesar de ser unânime entre seus diretores a percepção da problemática em se obter recursos financeiros do governo, por serem estes muito restritos ao tipo de gasto e os critérios de avaliação extremamente rigorosos. Já os recursos advindos de uma empresa privada trazem maiores possibilidades, contando que haja a vinculação do nome da empresa ao projeto financiado na comunicação externa realizada. Há uma percepção bem estruturada por partes dos diretores quanto às particularidades de cada um desses financiamentos, mas não há nada estabelecido dentro do instituto quanto a outras formas de mobilizar recursos, como, por exemplo, a conquista de apoiadores individuais e a prestação de serviços e a comercialização de produtos. Neste sentido, concluiu-se que o IAR precisa estruturar suas estratégias de mobilização de recursos, pois a diversificação das mesmas é um fator-chave para a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos.

**Palavras-chave:** ONGs, Parcerias e Mobilização de Recursos.

## LISTA DE QUADROS

<b>quadro 1 – Fatores que contribuíram para o crescimento do terceiro setor. ....</b>	<b>17</b>
<b>quadro 2 – As organizações que atuam no campo social e suas interfaces .....</b>	<b>26</b>
<b>quadro 3 – Pontos de questionamento quanto a parcerias .....</b>	<b>38</b>
<b>quadro 4 - Comparação entre a lei 9.790/99 e a antiga legislação vigente.....</b>	<b>45</b>
<b>quadro 5 – Mobilização de apoiadores individuais. ....</b>	<b>54</b>
<b>quadro 6 - Exemplo de eco-mapa.....</b>	<b>71</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 A formação da Sociedade Civil Organizada e a delimitação do seu conceito .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 A institucionalização das Organizações Não Governamentais no Brasil .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 As relações das ONGs com os outros atores sociais de seu entorno .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.1 Redes e parcerias como estratégias organizacionais e sociais para ONGs.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2 Aspectos referentes à legislação reguladora das Organizações da Sociedade Civil.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1 ONGs e suas relações de mobilização de recursos.....</b>	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2 Trajetória da pesquisa .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 Limites da pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>4 ANÁLISE .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 O Instituto Ambiental Ratores.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2 Contextualização sócio-política do IAR.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.1 Participação em conselhos, comissões e grupos de discussão .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3 Identificação das relações do IAR com seu entorno.....</b>	<b>70</b>
<b>4.4 Projetos e programas desenvolvidos e seus diversos parceiros .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5.1 Programa Bandeira Azul .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.2 Programa Eco Escolas.....</b>	<b>79</b>
<b>4.5. Mobilização de Recursos dentro do IAR.....</b>	<b>82</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>90</b>
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>99</b>
<b>Entrevista 1 – Diretora Presidente.....</b>	<b>99</b>
<b>Entrevista 2 – Diretor Financeiro Administrativo .....</b>	<b>100</b>
<b>Eco Mapa.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A fragmentação do conhecimento, sob o paradigma da disjunção e redução, refletiu em clausuras setoriais e corporativas, assim como no planejamento e implementação das atividades humanas, que muitas vezes são baseadas no imediatismo e individualismo, sem considerar os impactos das relações que formam a grande rede de ações mútuas, nem sempre simultâneas ou consecutivas, as quais fazem com que o mundo em que vivemos seja um mundo de complexidade, onde tudo é interação, interdependência e inter-relação (MORAES, 1998, INOJOSA, 2006).

Esse modelo, de um lado, inegavelmente gerou o aprofundamento de conhecimentos referidos a problemas ou aspectos específicos da realidade, significando grandes avanços científicos, mas de outro lado, não se tem mostrado capaz de resolver, pela mera justaposição dos saberes, problemas complexos do homem e da sociedade (INOJOSA, 2006, p 239)

Neste sentido, em oposição às prisões setoriais e corporativas, a articulação das organizações da sociedade entre si, entre elas e a população, reforça o surgimento de parcerias e redes que podem proporcionar melhores soluções aos problemas que surgem no seio da sociedade contemporânea.

As ONGs – Organizações Não Governamentais fazem parte de um setor que não se subjeta ao sistema produtivo-lucrativo e ao sistema governamental. Estas organizações congregam pessoas que geralmente são sensíveis às questões sócio-ambientais e buscam resolver de forma direta problemas de seu entorno.

Esta inter-relação de pessoas e organizações permite um olhar diferente sobre os problemas sociais, cuja complexidade é crescente e não pode ser encarada apenas da ótica de uma política, mas da integração de diversas políticas sociais, em uma perspectiva intersetorial (JUNQUEIRA, 2006, P. 202).

Desta maneira, as organizações públicas estatais delongam parte de suas competências para instituições prestadoras de serviços sociais, estabelecendo parcerias com organizações privadas autônomas, voltadas ao interesse coletivo.

As Organizações da Sociedade Civil se constroem e se reconstroem ao longo dos tempos, fundamentalmente no que diz respeito às interações mantidas com outros atores

sociais de seu meio. “A modelagem desse conjunto reflete as relações de poder e o modo de organizar o trabalho em dado momento histórico” (INOJOSA, 2006, p. 242).

Andion e Serva (2004) afirmam que a compreensão do papel da sociedade civil na atualidade somente ocorre em interface com as outras esferas, num contexto de uma economia plural, onde diferentes formas de regulação socioeconômicas estão presentes. Nesse sentido, as redes e parcerias se tornam elementos chave para a compreensão dessa atuação.

Considera-se, portanto, o entendimento dessas relações, através de sua identificação e análise, fator de grande importância para a gestão no campo social, pois a sobrevivência das organizações sem fins lucrativos depende fundamentalmente das interações que estabelecem, tanto em termos de parcerias de diversas naturezas, assim como na a mobilização de seus recursos.

Para Armani (2008) são muitos os desafios enfrentados pelas organizações da sociedade civil em relação a sua sustentabilidade e autonomia enquanto sujeitos políticos. Em sua concepção, faz-se importante uma nova visão da mobilização de recursos por essas organizações, a qual vise integrar a estratégia de intervenção política com as formas de geração de recursos materiais e financeiros.

Ser capaz de se comunicar com a sociedade, mobilizar uma base política às causas sociais, projetar-se como sujeito político no espaço público e ampliar a geração de recursos materiais e financeiros localmente são processos que exigem grande preparação institucional e o alinhamento da gestão e cultura organizacionais ao princípio de que toda a iniciativa de mobilização de recursos é um ato político e educação cidadã (ARMANI, 2008, p. 33).

Sendo assim, buscou-se com esta pesquisa, através da concepção de que a Sociedade Civil Organizada transforma suas relações com outros atores sociais ao longo dos tempos, observar a realidade recente de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) da região de Florianópolis, Santa Catarina, no que diz respeito a sua interface com outras organizações de distintos setores para um melhor entendimento do fenômeno das relações que mantém e, principalmente, no que se refere a sua sustentabilidade.

Esta monografia é requisito básico para a obtenção do grau de bacharel em administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e novembro de 2009.

A organização objeto deste estudo é o Instituto Ambiental Ratores, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) fundada em 1998 na cidade de Florianópolis - SC. Este instituto implementa e gerencia projetos sócio-ambientais e culturais, sendo

atualmente responsável pela gestão de programas de educação ambiental internacionais como o Eco Escolas e o Bandeira Azul.

Sendo assim, o problema de pesquisa deste estudo é:

**Como ocorre a interface do Instituto Ambiental Ratores com os outros atores sociais de seu entorno em relação à mobilização de recursos e suas parcerias no período de agosto a novembro de 2009?**

## **1.2 Objetivos**

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foram delimitados os objetivos descritos a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a interface do Instituto Ambiental Ratores com os outros atores sociais de seu entorno no que diz respeito à mobilização de recursos e suas parcerias no período de agosto a novembro de 2009.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar uma revisão teórica sobre a formação da Sociedade Civil Organizada e a delimitação do seu conceito;
- b) realizar uma revisão teórica sobre a institucionalização das Organizações Não Governamentais no Brasil;
- c) realizar uma revisão teórica sobre as relações das Organizações Não Governamentais com seu entorno, enfatizando aspectos sobre parceria, legislação reguladora e mobilização de recursos;
- d) identificar e analisar as relações do Instituto Ambiental Ratores com outros atores sociais de seu entorno no que diz respeito a parcerias e à mobilização de seus recursos, no período de agosto a novembro de 2009.

### 1.3 Justificativa

Primeiramente é importante destacar a relevância teórica deste estudo, a qual está no fato de se apresentar uma sistematização de vários autores da comunidade científica sobre a evolução sócio-histórica das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Não menos importante é a ênfase dada a questões como parcerias, legislação e mobilização de recursos referentes a essas organizações. Tudo isso, com o intuito de estabelecer uma linha de pensamento que congregue a importância da compreensão do fenômeno social das ONGs a partir das relações que essas entidades estabelecem com os atores sociais de seu entorno.

Castro (1978) expõe que um trabalho pode ser justificado a partir de sua importância, originalidade e viabilidade.

A importância, segundo ele:

[...] está de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. A seleção mais delicada e difícil teria a ver com os temas novos, que ninguém preocupa, seja teórica ou prática, mas que contém potencial de vir a interessar ou afetar muita gente (CASTRO, 1978, p. 61).

Pode-se dizer que este trabalho é importante, pois tem como objetivo analisar a interface do Instituto Ambiental Ratoes com outros atores sociais de seu entorno com vistas a demonstrar a importância da grande rede de relações e interações existente entre os diversos setores da sociedade para a resolução de problemas sócio-ambientais. Da mesma forma, busca demonstrar como uma organização sem fins lucrativos depende dessas relações para manter sua sustentabilidade.

Sendo assim, o presente estudo visa desenvolver uma análise da realidade da organização no que se refere a parcerias, legislação reguladora e mobilização de recursos, de modo que permita à pesquisadora uma conciliação teórico-empírica, unindo as bibliografias revisadas com a prática observada. Esta união é importante primeiramente para a acadêmica, pois visa enriquecer a sua base de conhecimento através de sua integração na realidade da organização. Ao mesmo tempo permite tornar clara à organização a realidade das relações que vem mantendo, trazendo a possibilidade de uma pessoa imparcial até certo ponto, avaliar e propor ações de melhoria, caso seja necessário

É, finalmente, viável, visto que há interesse por parte da diretora presidente da organização em conhecer os resultados da pesquisa, disponibilizando, neste sentido, as informações necessárias para realização desse estudo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica de um estudo tem como propósitos aprofundar os conceitos teóricos sobre o tema, tomar conhecimento detalhado das várias concepções acerca deste campo do conhecimento. Assim como visa levantar os pontos de concordância e discordância dessas várias posições, confrontando as teorias de vários autores entre si com as próprias conclusões do pesquisador, estabelecendo, dessa maneira, a base teórica para a continuação do projeto.

O ponto de partida deste estudo será uma contextualização histórica da sociedade civil organizada, onde se percebe as profundas transformações e redefinições das organizações que a compõem e de suas relações com outros atores sociais (Estado, sociedade civil, mercado).

### 2.1 A formação da Sociedade Civil Organizada e a delimitação do seu conceito

Para que se possa tentar “entender” um fenômeno social, antes de qualquer coisa, é importante resgatar seu contexto histórico e buscar “compreender” suas partes, assim como a interação e a interdependência existente entre elas. Morin (2008) salienta que existe complexidade quando os componentes que constituem um todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o mitológico) são inseparáveis, existindo um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo e o todo e as partes.

Rodrigues (2006) coloca que o que é hoje genericamente chamado de terceiro setor, por ter pontos de interação com o governo e o mercado, mas também por ser absolutamente distinto, traz consigo fenômenos complexos quanto ao entendimento de suas características, atuação e abrangência.

Portanto, entender as origens e o desenvolvimento histórico da sociedade civil organizada é fundamental para que se percebam as mudanças estruturais e de atuação das organizações que a compõem, sobretudo, a cerca de suas relações com os outros atores sociais (Estado, sociedade civil, mercado), assim como a complexidade inerente a este fenômeno.

Conforme Hudson (1999 *apud* CAETANO, 2006) “a filosofia que permeia os aspectos do chamado terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais”. Neste sentido, é possível estabelecer uma relação histórica evolutiva entre este setor e muitas ações humanas.

Filantropia, no seu sentido etimológico, significa “amor à humanidade” e pode ser interpretada como sentimento intrínseco à natureza humana, despertado através da

conscientização da necessidade de ajudar o próximo. Talvez por isso Aristóteles (384-322 a.C), já àquela época se preocupava com a definição da mesma: “uma certa igualdade mútua, acrescida à comunidade nos empreendimentos e ocupações de um indivíduo mútuo: um “nós” (NUNES, 2006).

A autora coloca que na Grécia Antiga, os estóicos – escola filosófica que se debruçou sobre o estudo da solidariedade humana – pregavam que todos os seres humanos eram parte de uma mesma razão universal, o *logos*, fomentando o elo existente entre a questão da ajuda ao próximo e a vida sociopolítica.

Jamur (2005) vai ao encontro de Nunes (2006) quando ressalta que solidariedade não é uma noção nova, nem uma questão que mobiliza a reflexão dos sujeitos na sociedade apenas recentemente. A autora afirma que o sentido desse termo, aparentemente, é compreendido por todos, por trazer formas historicamente presentes em praticamente todas as sociedades, desde a Antiguidade.

Nogueira (2005, p. 130) quando discorre sobre a questão da gestão participativa, tema de grande relevância na sociedade contemporânea, assume que antes de qualquer forma de participação, há uma *participação assistencialista*, de natureza filantrópica ou solidária, o que para o autor corresponde a uma atividade universal, encontrada em todas as épocas como forma de exteriorizar a natureza associativa do ser humano.

Quando se busca conhecer as ações humanas que ultrapassam a esfera individual é indispensável retomar o papel que a Igreja teve, após o advento do Cristianismo, detendo a supremacia das obras de caridade por muito tempo, através da contribuição de seus fiéis. Neste mesmo sentido, o Protestantismo<sup>1</sup> reforçou o sentido de iniciativa pessoal para a conquista do Reino dos céus através também de boas ações. Coelho (2006) ressalta que valores religiosos sempre foram um bom terreno para o desenvolvimento do voluntariado. Todas as tradições religiosas ressaltavam o papel de instituições como a família, os amigos, os vizinhos e a Igreja como as primeiras instancias às quais apelar em tempos de necessidade.

É agregado por Caetano (2006) que com o aparecimento e o rápido crescimento das organizações religiosas, passou a existir também uma associação muito próxima entre a prática da caridade e a base de existência dessas entidades.

---

<sup>1</sup> Vasconcelos (2004) coloca que Max Weber em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, procurou explicar que o ethos racional oriundo da cultura protestante causou uma influência decisiva na evolução da sociedade moderna. Sendo a graça divina revelada pelo trabalho e pelo sucesso visível nesse trabalho, uma objetiva solidão emanava da sua condição humana: só pelo seu trabalho individual, pelo seu sucesso, ele poderia ser salvo; nenhum sacerdote, comunidade, família ou qualquer outra entidade coletiva poderia lhe oferecer a salvação, que teria que vir de suas próprias mãos.

Wuthnow (1991 *apud* Coelho, 2005) afirma que a variação e a forma do setor voluntário estão estreitamente ligadas com as atividades religiosas presentes nas sociedades industriais avançadas. Desde o século XVIII, observa o autor, nos países onde se desenvolve uma relativa tradição pluralista de organizações religiosas competitivas, a exemplo dos Estados Unidos e da Inglaterra, um setor voluntário significativo emergiu. Sendo assim, o papel da religião no setor voluntário é uma chave importante para se entender as variações históricas no desenvolvimento do terceiro setor e por que em alguns casos ele é forte e em outros ausentes.

Entretanto, Coelho (2005) entende que a afirmação do autor é reducionista, pois vincula muito estreitamente o advento do terceiro setor à pluralidade religiosa. Para a autora, o incremento das associações nas sociedades industriais desenvolvidas no século XVIII foi devido também ao aumento de associações científicas e literárias.

Nunes (2006) ressalta que foi com a Revolução Francesa que se desenvolveu o conceito de ajuda social como algo ligado à responsabilidade estatal. A Declaração de Direitos de 1793 introduziu a idéia de ajuda social aos necessitados como responsabilidade da sociedade e do Estado. Tocqueville (1977 *apud* Coelho, 2006) percebe que a prática do associativismo cumpre um papel importante na vida social dos Estados Unidos e é parte fundamental da formação do Estado. Ele aponta essa relação como essencial na construção da democracia norte-americana.

De maneira a responder às necessidades e às expectativas complexas dos indivíduos e dos grupos, as sociedades, na visão de Inojosa (2006), constituem instituições para orientar e regular a vida humana. A autora prossegue:

Projetos, escolhas e limites que as sociedades outorgam-se cristalizam um movimento instituinte histórico. E as instituições, por sua vez, produzem as organizações como conjuntos de programas e de técnicas que as exprimem e as atualizam no mundo (INOJOSA, 2006, p. 241).

Cabe observar que as mudanças ocorridas na estrutura e no papel do Estado ao longo dos séculos XIX e XX terão grande influência no desenho das organizações sociais e na natureza da relação que estas estabelecem com o Estado, com a sociedade civil e com o mercado.

Coelho (2005) coloca que diversos autores observam que o avanço do capitalismo nos países desenvolvidos significou, num certo sentido, a ampliação das condições para o

desenvolvimento do terceiro setor. Essa afirmação está baseada na concepção de que o capitalismo além de aumentar a classe operária, criou tempo de lazer e uma larga classe operária com boa renda familiar, o que levou ao aumento da classe voluntária.

Jamur (2005, p. 3) observa este fenômeno ressaltando que:

[...] a mundialização do capital implica mudança qualitativa nas relações entre capital e trabalho e entre capital e Estado. As conseqüências sociais e humanas disso se manifestam em processos que são, também, nossos conhecidos: não apenas o desemprego crescente, mas a precarização das relações de trabalho que acompanham a implementação das “novas tecnologias” na produção e o seu enxugamento: terceirização, a desregulamentação, a flexibilização dos contratos salariais etc. Dessa forma, tal sistema é produtor de mais pobreza, de miséria e de exclusão estruturalmente implantada na sociedade, gerando o que tem sido tratado como uma nova configuração da *questão social*.

Na visão de Andion (2005) a redefinição do papel regulador do Estado propõe novos caminhos a serem trilhados no que se refere ao processo de intervenção social nas sociedades contemporâneas, fazendo com que o controle das externalidades negativas produzidas pelo sistema capitalista seja feita por novos mecanismos reguladores. Essa redefinição foi acompanhada nas últimas décadas por uma mobilidade dos agentes sociais em todos os níveis.

De acordo com Cohen e Arauto (1997 *apud* ANDION, 2005), as utopias políticas tradicionais como o marxismo, anarquismo, a radical democracia e o próprio liberalismo ortodoxo perderam o seu potencial de mobilização. Para esses autores, a renovação do discurso da sociedade civil lança novas esperanças no que se refere à política. Sua emergência significa um novo tipo de utopia, que os autores denominam de *auto-limitação*, uma utopia que inclui diversidade de formas complementares de democracia e um complexo conjunto de direitos civis, sociais e políticos, que devem ser compatíveis com a diferenciação moderna da sociedade.

Hudson (1999, *apud* CAETANO, 2006) é partidário de que, a partir de 1948, o terceiro setor passou a ter um papel complementar ao do Estado, deixando de ser protagonista no campo social, pois à medida que as provisões do Estado aumentavam, o papel do setor voluntário era visto como suplementar aos serviços estatais e não como sistema paralelo.

Salamon (1998 *apud* FRASSON, 2001) afirma que o notável crescimento do terceiro setor é resultante de quatro crises e duas mudanças revolucionárias, que são apresentadas no quadro 1.

<b>Crises</b>	<b>Contribuição ao advento do terceiro setor</b>
Crise do moderno welfare state	Ineficiência do Estado na realização das amplas e diversificadas tarefas sociais
Crise do desenvolvimento	Redução significativa das rendas médias <i>per capita</i> nos países em desenvolvimento, ocasionando o agravamento do quadro de pobreza.
Crise ambiental global	Degradação do meio ambiente e dos recursos naturais para garantia da sobrevivência imediata.
Crise do socialismo	Fracasso nas formas de satisfação das necessidades sócias e econômicas decorrentes do crescimento econômico retardatário e da recessão.
<b>Mudanças Revolucionárias</b>	
Revolução das comunicações	Expansão combinada da alfabetização e da comunicação, tornando mais fácil a organização e a mobilização das pessoas.
Crescimento Econômico	Surgimento da classe média urbana, essencial para a emergência de organizações privadas sem fins lucrativos.

Quadro 1 – Fatores que contribuíram para o crescimento do terceiro setor.

Fonte: Salamon (1998 *apud* FRASSON, 2001).

Sendo assim, o advento da sociedade civil organizada não é fruto de uma causa específica, mas sim o resultado de uma série de acontecimentos históricos e seus decorrentes questionamentos.

Para Coelho (2005) é evidente a crise mundial de uma concepção de Estado – mais conhecida como welfare state – na qual se estabelecem governos centralizados e burocratizados, com política social expressiva e serviços padronizados que têm por meta suprir as necessidades sociais da população.

Gosta (1995, p. 42 *apud* COELHO, 2005) afirma que o welfare state significou muito mais que “um simples incremento nas políticas sociais do mundo industrial desenvolvido”. Para o autor, em termos gerais, significou um esforço de reconstrução econômica, moral e política. No que tange a esfera econômica, significou o abandono da pura lógica de mercado em favor de exigências de extensão da segurança do emprego e de ganhos como direitos de cidadania; moralmente, levou a defesa das idéias de justiça social, solidariedade e universalismo; já na esfera política, o welfare state foi parte do processo de construção nacional – democracia liberal.

Entretanto, o crescimento econômico passando a estar atrelado a um processo inflacionário; a população que envelheceu, significando um maior número de pessoas

dependentes do setor previdenciário e um menor número de contribuintes; somados ao crescimento do desemprego e de uma seguridade social generosa; tudo isso contribuiu a uma séria crise de financiamento do sistema (GOSTA, 1995 *apud* COELHO, 2005).

Soares (2005, p. 61) cita um pensamento de Alberto Guerreiro Ramos que é pertinente como complemento à discussão. “As múltiplas inovações sociais que surgem nos Estados Unidos com o propósito de “bater o sistema” ilustram a vitalidade da sociedade norte-americana em busca de uma nova forma institucional de seu processo de produção, num momento em que os sinais de colapso do welfare state parecem inequívocos”.

Habermas (1987 *apud* PINTO, 1996) acredita que as formas burocráticas de administração são incapazes de atender às demandas sociais ainda que, num primeiro momento, a atuação social do Estado representou ganhos efetivos na qualidade de vida da população, a crescente burocratização tem levado a hipertrofia desta intervenção. Ele coloca que há uma total desconformidade entre as demandas e o serviço oferecido pelo Estado de bem-estar social.

Neste sentido, Inojosa (2006) coloca que diante da percepção do esgotamento do modelo de atuação das instituições e das organizações governamentais em termos de resultado, bem como da insuficiência e, muitas vezes, da inadequação das respostas oferecidas pelas políticas e ações setoriais realizadas pelas entidades estatais, a sociedade vai percebendo que a problemática que afeta a população requer soluções mais abrangentes do que as oferecidas pelo poder público.

Enfim, essas questões referentes à reforma do Estado são por demais complexas e exigem uma série de consensos sobre sociedade civil e Estado, tendo gerado um processo rico de discussão, o qual não será viável reproduzir aqui.

O que é possível definir, segundo Cohen e Arato (1997 *apud* ANDION, 2005) é o significado da sociedade civil como sendo a esfera de interação social entre economia e Estado, composta por uma esfera íntima (sobretudo a família), a esfera das associações (especialmente aquelas voluntárias), movimentos sociais e formas de comunicação pública. Sua criação se dá através da auto-mobilização e sua institucionalização por meio das leis.

As organizações que florescem da sociedade civil atuam em diferentes esferas sociais, tais como a educação, a saúde, o desenvolvimento urbano e rural, a proteção do meio-ambiente, a defesa dos direitos, entre outras, tendo principalmente como função, promover o interesse da sociedade como um todo e podem assumir distintas formas jurídicas.

Andion (2005) afirma que uma das correntes mais influentes do Brasil, no que tange às ações das organizações da sociedade civil na área social, é a do chamado terceiro setor.

Cabe ressaltar que o termo terceiro setor tem sua origem nos Estados Unidos, onde recebe a denominação *third sector*, pois representa o setor que não está inserido na esfera governamental – primeiro setor, e na esfera privada – segundo setor. Neste país, as organizações pertencentes ao terceiro setor, de ordem privada, substituem o governo no que diz respeito à prestação de serviços sociais (ANDION, 2007). Desta maneira, o terceiro setor pode ser definido como aquele que provem da iniciativa privada e atua atendendo as necessidades coletivas, muitas vezes públicas.

Fernandes (1996 *apud* CAETANO, 2006) assinala que esta expressão *third sector* é nova no Brasil e faz parte do vocabulário sociológico nos Estados Unidos. Conclui que mesmo naquele país, é usada paralelamente a expressão “organizações sem fins lucrativos” (non profit organizations). Entretanto, na Europa continental, há um predomínio da expressão “organizações não governamentais” (ONG), cuja orientação reporta-se à nomenclatura do sistema de representações da ONU, embora este tipo de entidade nada tenha a ver, formalmente, com as Nações Unidas. Já na América Latina, inclusive no Brasil, tem sido utilizada mais freqüentemente a expressão “sociedade civil”, talvez por sua abrangência.

De acordo com Coelho (2005), o termo “terceiro setor” foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores dos Estados Unidos na década de 1970, e a partir da década de 1980 passou a ser utilizado também por pesquisadores europeus. A autora destaca uma recorrente confusão em relação a esse termo com o setor terciário da economia (todas as atividades de serviço), quando não necessariamente a totalidade dessas instituições presta serviço à população.

Montaño (2002) critica que a grande debilidade do termo terceiro setor é identificar Estado, mercado e sociedade civil, respectivamente como primeiro, segundo e terceiro setores. Desta forma, para este autor, inverte-se a ordem lógica, pois o terceiro setor na realidade é o primeiro setor. Se este é identificado como a sociedade civil e se é a sociedade que produz suas instituições – o Estado, o mercado etc., é evidente a primazia histórica da sociedade civil sobre as demais esferas. Sendo assim, para o autor, o terceiro setor deveria ser o primeiro. Ao encontro de Montaño (2002), Rifkin (1997) menciona que:

Pode-se dizer ainda deste Terceiro Setor que realmente é o primeiro setor. É preciso compreender que, quando se estabelece a civilização, em primeiro lugar, estabelece-se a comunidade (o capital social), depois surge o comércio e o governo: a comunidade sempre vem primeiro. Neste século, invertemos o raciocínio e passamos a crer numa idéia bizarra de que, de início, criamos um mercado forte, pois isso ajuda a construir uma comunidade forte. Isso é completamente falso. Antes, surge a comunidade; posteriormente, começa-se a comerciar, aparece o mercado, depois surge o governo.

Neste sentido, é possível fazer uma ligação com as concepções de Alberto Guerreiro Ramos sobre o paradigma da sociedade centrada no mercado<sup>2</sup>. Andion e Serva (2004) vão ao encontro quando afirmam que, são diversos os autores inspirados na visão weberiana, que denunciam o “desencantamento” do mundo e a sobreposição da esfera privada sobre todas outras.

Para Salamon (1997) o terceiro setor é uma esfera variada e complexa. De acordo com Nunes (2006) pode ser definido como um conjunto de organizações de origem privada, dotadas de autonomia, administração própria e finalidade não lucrativa, cujo objetivo é promover o bem-estar social através de ações assistências, culturais e de promoção da cidadania.

Já para Coelho (2006), o terceiro setor pode é aquele em que as atividades não seriam coercitivas nem voltadas para o lucro; pois na esfera governamental a ação seria legitimada e organizada por poderes coercitivos, e no mercado as atividades envolvem trocas de bens e serviços para a obtenção de lucro.

Em uma concepção mais platônica, Rifkin (1997) afirma se tratar de uma nova visão e de uma nova missão para o século XXI. O autor coloca que o setor de mercado cria capitais e emprego, mas isso não é suficiente. O setor de governo também cria capitais e empregos, mas isso também não é suficiente. A sociedade civil cria capital social e empregos e esta é a chave da questão.

Na visão de Andion (2005) é extremamente difícil ou até impossível dar uma definição universal e minuciosa para a ação das organizações da sociedade civil na área social. O que se percebe é que a atuação de tais organizações na economia mundial passa a ser cada vez mais reconhecida, tanto no que se refere à geração de empregos, quanto no impacto social das suas ações. Isso tem gerado interesse crescente por parte dos pesquisadores, fazendo surgir novas correntes que interpretam o fenômeno.

Neste mesmo sentido, Montañó (2002) volta a ressaltar que não há acordo teórico entre os pesquisadores sobre as entidades que compõem o terceiro setor. Ele acrescenta que este conceito confunde mais que esclarece. Em sua concepção, vários autores colocam que o

---

<sup>2</sup> Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo brasileiro, desenvolveu trabalhos importantes nas áreas de sociologia, ciência política, administração, e relações raciais (SOARES, 2005). Um grande marco de sua obra é “A nova ciência das organizações: Uma reconstituição da riqueza das Nações” publicada em 1981, onde afirma que “meu objetivo é contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado, que tem dominado as empresas privadas e a administração pública nos últimos 80 anos” (RAMOS, 1981, p. XI).

terceiro setor é composto pelas organizações não-governamentais (ONGs), as organizações sem fins lucrativos (OSFL), as organizações da sociedade civil (OSC), as instituições filantrópicas, as associações de moradores ou comunitárias, as associações profissionais ou de categoria, os clubes, as instituições culturais, as instituições religiosas, dentre tantos outros exemplos.

Portanto, o autor questiona que conceito é esse que reúne num mesmo espaço, organizações formais e atividades informais, voluntárias e/ou individuais; entidades de interesse político, econômico e singulares; que mesclam diversos sujeitos com aparentes igualdades nas atividades, porém com interesses, espaços e significados sociais diversos, contrários e até contraditórios.

De acordo com Coelho (2005), estas várias denominações dadas para as organizações que surgem no seio da sociedade civil se misturam e têm sido utilizadas indiscriminadamente, o que demonstra uma falta de precisão conceitual. A autora coloca que, por exemplo, o termo “não-governamental” não existe juridicamente. Essas organizações estão registradas como sociedades sem fins lucrativos e se aproximam, num certo ponto, das associações, ainda que estas sejam voltadas e compostas por sócios ou membros.

Vale aqui um parêntesis. Percebe-se que vem ocorrendo uma generalização do termo Organização Não Governamental para todas as entidades mais recentes que possuem valores de cidadania. Mas essa generalização não proporciona uma descrição inteiramente adequada à realidade, não abarca a diversidade desse conjunto

Na visão de Montaño (2002), quando essas instituições passam a ser financiadas por entidades, muitas delas de caráter governamental, por meio de parcerias, ou quando são contratadas pelo Estado (federal, estadual ou municipal), para desempenhar as funções a ele atribuídas, não parecem tão fiéis a seu dito não-governamental e à sua atribuição de “autogovernada”. Para ele, o Estado ao estabelecer parceria com uma ONG e não com outra, assim como quando destina verbas a um projeto e não a outro, esta seguramente desenvolvendo uma tarefa seletiva, dentro e a partir de uma política governamental. Neste contexto, o princípio da autonomia fica comprometido.

Será tratado no decorrer desta pesquisa de uma figura jurídica denominada OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, pois a organização objeto deste estudo pertence a esta categoria. As OSCIPs estabelecem fortes relações com o Estado, pois é legalmente instituído o Termo de Parceria, o qual vem reforçar o trabalho conjunto – Estado e Sociedade Civil organizada. .

Hudson (1998 *apud* CAETANO, 2006) trata desta dificuldade em se estabelecer eficazmente as fronteiras do terceiro setor em razão de sua ampla e diversificada composição, citando como exemplos:

- setor de caridade: inclui entidades que realizam trabalho eminentemente de caridade;
- setor voluntário: formado pelas mesmas entidades caritativas e outras com objetivos sociais e políticos não caritativos;
- setor de organizações não governamentais: formado por entidades que atuam principalmente no campo da ajuda internacional, podendo ser de caráter voluntário ou de caridade;
- setor sem fins lucrativos: trata-se de universidades e hospitais, sindicatos, associações profissionais, e outras organizações que podem apresentar lucro, mas não o distribuem;
- economia social: denominação cada vez mais utilizada na Europa, podendo abranger, além das organizações sem fins lucrativos, algumas empresas seguradoras, bancos de poupança e outros, cujo lucro serve para beneficiar o próprio cliente ou membro daquela sociedade.

Portanto, na visão deste autor, nenhuma dessas classificações seria adequada para definir uma entidade ou organização do terceiro setor com precisão, motivo pelo qual adota as seguintes características:

- O seu objetivo deve ser social – portanto, sem visar lucro;
- deve ser independente do Estado, porque o grupo que fará parte da administração não tem vínculos com órgãos ou unidades de qualquer esfera governamental;
- deve investir todo o resultado que obtém nos próprios serviços que oferece.

Fernandes (1997) classifica as entidades sem fins lucrativos não governamentais da seguinte maneira:

- organizações não governamentais (ONGs): não passam de um pequeno segmento, mas suas características resumem-se com nitidez na idéia do privado com funções públicas,

mas sem fins lucrativos. Lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros;

- movimentos sociais: foram assim chamados por sua natureza instável e mutante, diferentemente da obtida em estruturas que se organizam em uma longa duração, também por seu distanciamento em relação ao aparelho estatal;
- associações civis: são as ONGs funcionando como uma fonte de apoio técnico para melhorar e para aumentar o seu desempenho e aumentar a sua legitimidade, reforçando as atuações nas comunidades;
- filantropia empresarial: fundado por empresários e dirigidas por quadros familiarizados com organizações não governamentais. É um agente catalisador da mentalidade filantrópica no setor privado. Empresas criam entidades jurídicas separadas da empresa para investir no social.
- entidades assistenciais: seu trabalho esta voltada para a provisão de necessidades básicas do individuo. A maioria dessas entidades é de caráter religioso e eles praticamente sobrevivem em função do governo e de verbas públicas.

Aqui, abre-se um parêntesis para que não se confunda “coletivo” e “público”. Nem todas as entidades do terceiro setor possuem fins públicos, ou seja, que visam atender às necessidades de interesse geral da sociedade. Grande parte do setor é composta por organizações com fins coletivos, a exemplo de grupos literários ou artísticos (FRANCO, 1997 *apud* COELHO, 2005).

Na visão de Vergara e Ferreira (2005) existe uma linha de pensamento que diferencia as ONGs das entidades filantrópicas. Filantropia está ligada a uma ação altruísta e desprendida, já as ONGs teriam como proposta a promoção não da filantropia, mas do desenvolvimento social, uma ação tradicionalmente atribuída ao Estado. De fato as ONGs procuram, dessa forma, desempenhar essa missão observando critérios de retorno do investimento, de avaliação de custo e benefício e de racionalidade operacional, adquirindo, assim, similaridades com o mercado na sua forma de atuação.

Segundo Coelho (2005) existe duas concepções opostas que expressam posições favoráveis e refratárias à nova ordem político-econômico-social. Uma delas, de ordem liberal<sup>3</sup>, propõem o deslocamento para o mercado de quase todas as responsabilidades sociais,

---

<sup>3</sup> A teoria do mercado de Adam Smith se torna inquestionavelmente a matriz teórica da ordem social liberal e a economia passa a ser entendida como essência da sociedade, terreno sobre o qual a harmonia social pode ser pensada e praticada. Pode-se dizer, assim como afirma Pinto (1996), que os neoconservadores (representados,

pois como já foi discutida, a crise de financiamento do welfare state foi responsável por sua resposta insuficiente às necessidades sociais. A segunda concepção descrê totalmente nas virtudes públicas do mercado e negligencia qualquer esforço político-intelectual de constituir uma terceira via, entre o Estado e o mercado.

Corroborando com a primeira concepção, Thompson (1997) afirma que o interesse pelas ONGs cresce devido ao seu potencial na economia. Surge desta forma, o interesse de organismos como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e até algumas empresas com relação ao papel que possam ter as organizações da sociedade civil, no sentido de aliviar a pobreza e os problemas sociais que o mercado traz consigo.

Vergara e Ferreira (2005) acrescentam que as ONGs têm desempenhado atividades de interesse público de forma mais eficaz que as entidades governamentais. Desta forma, diversas empresas que desejam investir na criação de uma imagem de socialmente responsáveis têm estabelecido parcerias com ONGs para a implementação de projetos de interesse da comunidade. Os autores prosseguem colocando que as agências internacionais como o Banco Mundial, por exemplo, consideram as ONGs parceiras confiáveis para a execução de projetos de desenvolvimento social e chegam a exigir a participação dessas organizações quando aprovam projetos enviados pelos países captadores de recursos. No mesmo sentido, os próprios governos têm buscado suporte operacional em ONGs, repassando-lhes parte de seus trabalhos.

Considera-se, portanto, que a percepção do papel que as ONGs representam por parte de alguns atores sociais de seu entorno, de uma maneira geral, tem demonstrado uma visão baseada na racionalidade instrumental<sup>4</sup>, devido ao fato de que o interesse de muitas empresas em investir nestas organizações remete a busca por uma imagem de socialmente responsável, tendo assim caráter utilitarista. Outro ponto que se pode observar é que o interesse por estas organizações estar relacionado ao impacto que podem causar na economia, estando assim dentro do paradigma da sociedade centrada no mercado<sup>5</sup>.

As organizações que compõem este complexo fenômeno social, o qual se busca compreender com esta pesquisa - contando com as limitações existentes, possuem

---

por exemplo, nas políticas desenvolvidas nos governos Reagan e Thatcher) partem para o ataque ao Estado social embasados no discurso neoliberal, o qual propõe que a redução das dimensões do Estado é a solução econômica para os problemas do setor público estrangulado por dívidas.

<sup>4</sup> O sentido de racionalidade instrumental que se pretende inferir aqui é aquela baseada em Guerreiro Ramos (1981), onde o termo tem significação equivalente às denominações “utilitária”, “formal”, “técnica”, “econômica”, “com respeito a fins”.

<sup>5</sup> O conceito de sociedade centrada no mercado também vem da teoria de Ramos (1981), onde o mercado é a principal categoria de ordenação dos negócios pessoais e sociais.

características, papéis e formas institucionais bastante diferentes, o que leva ao questionamento se tais organizações podem ser classificadas em um único grupo.

Este universo abarca desde as ONGs, passando pelas fundações empresariais e institutos e incluindo também as organizações populares, oriundas de iniciativa de comunidades, as cooperativas de crédito e os organismos internacionais de cooperação, que atuam como parceiros dos organismos locais e financiam projetos (ANDION, 2005).

Com base nesta dificuldade conceitual, apresenta-se uma classificação elaborada por esta autora, a qual, segundo ela, foi inspirada na noção de economia substantiva definida por Karl Polanyi (1975 apud ANDION, 2005) e nos conceitos de “mundo do sistema” e de “mundo da vida” estabelecidos por Jürgen Habermas (1989 apud ANDION, 2005).

Com o objetivo de apenas introduzir o pensamento desses autores, de acordo com Soares (2005) a teoria de Polanyi propõe que as chamadas leis de mercado são inadequadas para explicar as relações de produção e troca da sociedade. As leis de mercado não são universais, tendo apenas limitada validade nas sociedades que se formam no decorrer da grande transformação de que resultou o moderno sistema capitalista. O autor [Soares] coloca que Guerreiro Ramos advertia que o argumento de Polanyi não visava um retorno ao passado, mas sugeria substancialmente um industrialismo mais ligado aos requisitos permanentes da existência humana.

Quanto à teoria de Habermas, o conceito de *mundo da vida* seria o contexto não problemático – que propicia os processos de se alcançar o entendimento através da interação de dois ou mais sujeitos, capazes de falar e agir. É aquele em que “os atores comunicativos situam e datam os seus pronunciamentos em espaços sociais e tempos históricos”. (HABERMAS, 1987a, p.136 apud PINTO, 1996). *O mundo do sistema* é representado por mecanismos auto regulados, como o mercado ou a burocracia. Quando esses imperativos dominam as esferas públicas e privadas, ocorre o processo que é descrito por Habermas como colonização do mundo da vida, o que gera patologias.

Voltando-se a classificação de Andion (2005), a qual consiste na interação entre a esfera que abrange as organizações que atuam no campo social com as esferas do mercado, sociedade civil e Estado, o que pode ser mais bem entendido ao se visualizar o quadro 2.



Quadro 2 – As organizações que atuam no campo social e suas interfaces  
Fonte: Andion (2005).

Através da interação das organizações que atuam no campo social com o mercado, origina-se o grupo chamado de *Economia Social*, estando inseridas nesse grupo as organizações que têm forma de regulação com base na troca mercantil, aproximando-se mais da esfera do mercado. Essas organizações têm a finalidade de produzir bens e serviços, visando responder às necessidades dos seus membros, tais como: as cooperativas e as mutuais de crédito e as cooperativas solidárias. Elas têm fins de lucro, mas esse lucro é redistribuído entre seus membros proporcionalmente (ANDION, 2005).

O outro grupo, denominado *Financiadores*, agrupa os institutos, as fundações empresariais e públicas as ONGs internacionais ou ainda as ONGs intermediárias entre os financiadores e a comunidade, sendo que essas não operacionalizam diretamente projetos ou programas sociais, somente repassam as verbas. Neste sentido, essas organizações se aproximam do papel do Estado, pois têm a finalidade de redistribuir recursos com o intuito de trazer melhorias sociais (ANDION, 2005).

No último grupo, atuam organizações criadas a partir da mobilização da sociedade civil sem a geração de lucro, o qual se denomina *Economia Solidária* (associações comunitárias, organizações voluntárias, ONGs de atuação social direta) e as organizações filantrópicas. Andion (2005, p. 84) discorre que “neste grupo predominam formas de

regulação baseadas na reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado que, por sua vez, são indissociáveis das relações pessoais presentes na esfera comunitária”.

Entretanto, a autora coloca que esta classificação não é estanque. As organizações que atuam no campo social estão em interação constante e suas lógicas se interpenetram, se confrontam e se misturam, prevalecendo umas sobre as outras, em dado momento, ou negociando entre si, em outras situações. Conforme afirma Andion (2005) tais organizações pertencentes à economia solidária podem assumir configurações diferenciadas, mas todas elas surgem da iniciativa da sociedade civil organizada.

Para os fins deste estudo, será utilizada esta classificação elaborada por Andion (2005), enfocando a economia solidária - mais especificamente as Organizações Não Governamentais de atuação social direta, por apresentar maior grau de aderência com a entidade objeto deste estudo. A partir disso, aborda-se em seguida a evolução temporal das Organizações Não Governamentais no Brasil.

## **2.2 A institucionalização das Organizações Não Governamentais no Brasil**

Um primeiro ponto para entender a complexidade do fenômeno das Organizações Não Governamentais no Brasil é lembrar o contexto sócio-histórico que remete a organização e o fortalecimento da sociedade civil a partir também das relações que tais organizações assumem com os movimentos sociais, com o Estado e mais recentemente, com o mercado (ANDION, 2007).

Segundo Chaves Teixeira (2003 *apud* ANDION 2007) a identidade das ONGs se constrói e se reconstrói historicamente na sua relação com o seu entorno e com os demais atores sociais. Considera-se, portanto, que conhecer essas transformações históricas possibilita um entendimento mais claro do que hoje representa as relações mantidas por estas organizações com o ambiente do qual fazem parte.

Conforme Frasson (2001), as ações voluntárias desenvolvidas no Brasil retomam a chegada dos portugueses com a assistência social, a assistência hospitalar e o ensino. As primeiras associações voluntárias e autônomas enfrentaram alguns obstáculos devido ao papel fundamental da Igreja no campo da filantropia. Landin (2002 *apud* ANDION, 2007) vai ao encontro quando coloca que nesta época, tudo que se relacionava a assistência social, educação ou saúde, provinha de ações da Igreja.

No que diz respeito ao período que abarca da Colônia à República, Andion (2007, p. 105) aponta que historicamente no Brasil, uma cultura política de clientelismo<sup>6</sup> e assistencialista instaurou-se, “fazendo com que grande parte da população fosse vista como receptora dos bens de seus benfeitores, e não como sujeitos de direito”.

A autora aponta que no campo das políticas sociais, pode-se dizer que o Estado oligárquico dava pouca assistência aos pobres e excluídos, o que levava as instituições religiosas, muitas vezes apoiadas pelo Estado, assumirem um papel preponderante no atendimento à maioria das pessoas que ficavam à margem das políticas básicas.

Frasson (2001) coloca que em 1890 ocorre a separação entre a Igreja e o Estado e este passa a assumir a função social que até então era preponderantemente exercida pela Igreja, mas ainda assim, esta função continua a ser desempenhada por aquela, mesmo que em menor escala. A autora observa que o primeiro passo em direção a legitimação das organizações sem fins lucrativos formadas pela sociedade civil é dado no ano de 1916 com a criação do Código Civil Brasileiro, que distingue as organizações com fins lucrativos daquelas sem fins lucrativos.

Em 1938 no Governo de Getúlio Vargas, foi criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que passou a abarcar todas as organizações tidas de utilidade pública e lhes conceder isenções fiscais. Dessa forma, o Estado, incapaz de desempenhar a função social em sua totalidade, utilizou-se desse mecanismo para atender a sociedade. (RODRIGUES, 1998).

Para Andion (2007, p. 108) “a concepção subjacente à valorização do social neste período histórico é de natureza populista, típica da ideologia do governo autoritário de Getúlio Vargas”, o qual tinha como intuito atrelar as iniciativas da sociedade civil a si e dessa forma, fortalecer o governo.

Nesta época são constituídos no país bases institucionais, como a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o sistema de ensino público, o sufrágio universal e a Constituição de 1946; o que caracteriza uma tentativa de formar um welfare state para o Brasil juntamente com a formação de grandes instituições mediadoras entre o Estado e a sociedade, como o Serviço Social da Indústria (SESI), a Legião Brasileira de Assistência (LBA) e o advento das leis de assistência social (ANDION, 2007).

---

<sup>6</sup> Pode ser entendido como a concepção de cidadania, ou seja, o padrão de relação entre o Estado e a sociedade e entre as esferas públicas e as privadas, mais tradicional no Brasil, que vem desde a Colônia. Neste sentido a cidadania é construída a partir do reconhecimento entre os diferentes níveis de governos e poderes e assim, forma-se também uma complexa rede de corretagem política, de acordo com Da Matta e Nunes (1991; 1997 *apud* ANDION, 2007).

A autora coloca que durante o período da ditadura militar, por um lado há a instauração de estruturas hierarquizadas e centralizadas para a gestão social: Instituto de Previdência Social (INPS), o Banco Nacional de Habitação (BNH), entre outros. Sendo também que muitas organizações sociais que não pertenciam ao aparato do Estado passaram a ser consideradas ilegais. E por outro lado, é nesta mesma época que começam a surgir em diversas partes do país movimentos sociais de novo tipo; fenômeno que passará a ser analisado por vários autores como o marco na transição democrática e o fortalecimento da sociedade civil brasileira.

Scherer-Warren (1987 *apud* VIGEVANI, 1989) indica alguns desses movimentos, particularmente os de reflexão da igreja, de mulheres e ecologistas, como criadores de uma nova mentalidade e de uma nova cultura política de base. Neste sentido, podem ser caracterizados como formas de reação às repressões políticas, trazendo para perto propostas de democracia direta ou de base ou representativa. Em particular, Vigevani (1989) vai dizer que a contribuição maior dos movimentos sociais dos anos setenta foi trazer à luz a questão da igualdade.

O autor Guerreiro Ramos em 1979 faz uma crítica ao governo militar, o qual se encontrava prisioneiro em suas intenções, de critérios ideológicos de percepção da realidade, que o induziam a tomar decisões prejudiciais à sociedade brasileira. Embora o alvo do governo fosse o bem estar do povo, os critérios de extração e agregação de recursos eram irrealistas, dos quais só participavam uma minoria privilegiada. “O modelo adotado ameaçava destruir a sociedade civil” (SOARES, 2005).

Esse cenário de coações impostas pela ditadura militar fez com que surgissem movimentos contestatórios no país. Ao longo dos anos 70 proliferaram-se organizações que lutavam contra a ditadura militar vigente na época. Como forma de protesto ao governo, elas autodenominavam-se organizações não governamentais (ONGs) (FISCHER; FALCONER, 1998; COELHO, 2005).

Cabe mencionar aqui, segundo Frasson (2001), que a atuação das ONGs durante o regime militar foi muito importante para o seu desdobramento. A redemocratização do país levou a uma mudança no que diz respeito à postura adotada pelas organizações da sociedade civil perante o Estado e vice versa. Sendo assim, é possível encontrar na literatura críticas ao conceito de “não governamental”, visto que o que vem sendo demonstrado cada vez mais é uma ampliação no que se refere a parcerias entre o público e o privado.

Falconer e Fisher (1998, p. 4) também partem do pressuposto de que esta característica das organizações de serem, em sua maioria, advindas dos movimentos sociais que atuaram na

resistência ao governo ditatorial e das entidades que substituíram ou complementaram o papel do Estado na ação de estabelecer algum grau de igualdade social, marcou o nascimento do Terceiro Setor brasileiro. Neste sentido, seguindo múltiplas tendências ideológicas, ele já nasceu com “um componente de politização que, praticamente, substitui o componente filantrópico do Setor nos Estados Unidos”.

No pensamento de Thompson (1997), as ONGs representavam formas de atuação política que se opunham ao autoritarismo, pois haviam nascido num contexto de regimes militares, como alternativas ao fechamento do sistema político e seu principal intuito era o de manter espaços de defesa de certos valores democráticos.

Com a redemocratização do País no final da década de 1980, e conseqüentemente com o advento da Constituição de 1988, que foi responsável pelo restabelecimento das bases legais para o exercício da cidadania, as ONGs mais antigas iniciam um processo de revisão do escopo, âmbito e forma de atuação (FRASSON, 2001).

[...] no final de 1980, ocorre uma verdadeira mudança no posicionamento das ONGs frente aos demais atores do seu entorno. Esse processo se expressa numa crise de identidade que faz com que as ONGs comecem, então, a se questionar sobre o seu papel nessa nova sociedade em processo de redemocratização (ANDION, 2007 p. 115).

Bezerra e Araújo (2004) vão ao encontro quando afirma que foi com a Constituição Federal de 1988, que as ONGs que apresentam as características atuais encontraram apoio institucional para se organizar, sem temer censuras e vigias, como costumava acontecer na época do regime militar. O art. 17 da Constituição estabelece que “é plena a liberdade de associação para fins lícitos; vedada a de caráter paramilitar”. Já o art. 18 garante que a “criação de associações e (...) a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” e o art. 19 acrescenta que as “associações só poderão ser dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito julgado”. Todos esses artigos são estendidos às ONGs.

Um importante passo, neste sentido, foi a criação da ABONG em 1991, que é uma sociedade civil sem fins lucrativos que visa representar e promover o intercâmbio entre as ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania. Abre-se um parêntesis para colocar que atualmente a ABONG é membro de conselhos instalados em 6 ministérios do Governo Federal. A partir disso, ela pretende participar ativamente na elaboração de políticas públicas nas áreas de atuação de suas associadas e ser um espaço de afirmação político-institucional de algumas ONGs.

Para Junqueira (2006), no cenário de modernização econômica do Estado brasileiro, por meio da Constituição de 1988, cujo objetivo foi se chegar a uma distribuição mais equitativa da riqueza, foi o que suportou que as organizações da sociedade civil ganhassem espaço, passando a constituir uma alternativa de eficácia à gestão das políticas sociais. O autor acrescenta:

O Estado, sem se eximir de sua responsabilidade, transfere algumas de suas competências para as organizações da sociedade civil, as quais passam a assumir, em caráter complementar e em parceria, ações sociais que possibilitam oferecer à população melhores condições de vida. (JUNQUEIRA, p. 2006)

Andion (2007) corrobora com Junqueira (2006) ao dizer que essa mudança na configuração das ONGs, no que diz respeito a sua relação com Estado, se dá também por uma complexificação do espaço público no qual elas atuam. Desta maneira, as ONGs passam a assessorar os processos de gestão participativa<sup>7</sup> implementados, principalmente, no âmbito das administrações locais geridas pelo Partido dos Trabalhadores (PT). Além da crescente parceria com o Estado e mercado, através do apoio a processos econômicos de associação e cooperação. A autora coloca que essa aproximação também foi fortalecida no governo de Fernando Henrique Cardoso na década de 1990, quando muitas ONGs participaram de diferentes programas e políticas públicas do Governo Federal.

A partir da nova Carta constitucional, os conselhos se institucionalizaram em praticamente todo o conjunto de políticas sociais no país, representando uma nova forma de expressão de interesses e de representação de demandas e atores junto ao Estado. Ao mesmo tempo, proliferaram outras formas de participação social na prestação de serviços e na própria gestão do social, impulsionando um movimento que havia adquirido novo vigor desde ao menos o início da década de 1980. (SILVA, JACCOUD, BEGHIN, 2005, p. 373).

A reforma do Estado, iniciada em 1995, marcou a reaproximação entre as organizações do terceiro setor e o Estado. Em 1998, com o plano diretor da reforma do aparelho do estado é criada uma figura jurídica inédita: as Organizações Sociais (OS). As OS

---

<sup>7</sup> Nogueira (2005) afirma que nas duas últimas décadas do século XX o Brasil vem assistindo a afirmação categórica da idéia de participação no campo da gestão pública. Por muito tempo, houve a crença que estes mecanismos de consulta popular, negociação e formação de consensos iam de encontro ao crescimento econômico, na medida em que dificultavam a tomada rápida de decisão. Aos pouco esta opinião foi se deslocando para o lado oposto, passando a corroborar que este tipo de participação é muito relevante no fornecimento de sustentabilidade das políticas públicas. “Os processos participativos converteram-se, assim, em recursos estratégicos do desenvolvimento sustentável e da formulação de políticas públicas, particularmente na área social”.

absorvem atividades publicizáveis, que é a transferência para o setor público não estatal de direito privado a responsabilidade pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder do Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado: educação, saúde, cultura, meio ambiente, pesquisa científica (RODRIGUES, 1998).

Armani (2008) argumenta que essa reforma do Estado, sob a égide de uma perspectiva neoliberal, levou à limitação de algumas de suas funções e à transferência para empresas privadas e instituições da sociedade civil, fortalecendo nos gestores públicos uma “visão instrumental” do papel das organizações da sociedade civil. Estas passam a existir para realizar tarefas que os governos já não estão interessados em realizar.

Na visão de Inojosa (2006), quando no Brasil, no início da década de 1990, houve o desmonte do aparato do Estado, através do modelo de Estado mínimo, isto não gerou bons resultados na promoção de desenvolvimento integrado e sustentável segundo a matriz de equidade. Entretanto, complementa a autora, propiciou um movimento de apropriação de tarefas antes reservadas ao Estado pela sociedade civil, gerando o chamado terceiro setor.

A matriz discursiva do terceiro setor se fortalece no discurso de Fernando Henrique Cardoso, o que norteou a constituição da Lei 9.790, aprovada em 1999, que ficou conhecida como o Marco Legal do Terceiro Setor (ANDION, 2007).

Esta lei instituiu uma nova figura jurídica para as organizações da sociedade civil – a OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Enquadram-se como OSCIP as organizações que atuam na assistência social, educação, saúde, atividades culturais, conservação do patrimônio histórico e artístico, preservação e conservação do meio ambiente, promoção do voluntariado, promoção do desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza, entre outras (ANDION, 2007).

A autora expõe que partir de 2003, com a gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, pelas relações históricas dos movimentos sociais e das ONGs com o PT, a relação com o Estado se torna ainda mais próxima. Outro fator que torna essa relação complexa é que alguns membros dos movimentos sociais e/ou fundadores de ONGs passam a fazer parte do governo. Assim sendo, de uma atitude contrária em relação ao Estado, em sua origem, as ONGs passam progressivamente a atuar como agentes implementadores de políticas públicas, o que vai influenciar significativamente na mudança de seu papel e na recomposição de sua identidade.

Outro ponto a ressaltar é o crescente envolvimento do setor privado com as questões sociais. São exemplos: os investimentos sociais privados, o voluntariado corporativo e a responsabilidade social. Esse fenômeno produz a criação de diversas fundações e institutos

por parte de grandes empresas privadas visando desenvolver projetos sociais, muitas vezes em parceria com as ONGs. Neste contexto, houve a constituição de organismos de representação nacional e até internacional, como é o caso do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) e do Instituto Ethos de responsabilidade social (ANDION, 2007).

O GIFE, criado em 1995, é uma associação que reuni empresas, institutos e fundações de origem privada ou instituídos que praticam investimento social privado - repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais (GIFE, 2009). Um importante ponto a ser colocado sobre está organização foi seu papel na elaboração do já comentado “marco legal do terceiro setor”.

Já o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998, é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Sua missão é “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerenciar seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (ETHOS, 2009).

A partir da tentativa de melhor compreender as transformações pelas quais a atuação não governamental no campo social brasileiro passou no decorrer da história do país, considera-se que o que hoje representam as ONGs é resultado das constantes transformações sócio-históricas de suas interações com outros atores sociais. Se a interação que ocorre atualmente é favorável ou não às partes envolvidas, vai depender do ponto de vista pelo qual é analisada, mas o que se tem como resultado é um grande número de organizações que desenvolvem suas atividades sócio-ambientais a partir de redes e parcerias formadas com outras entidades do seu entorno.

### **2.3 As relações das ONGs com os outros atores sociais de seu entorno**

Corroborando com o que já foi exposto na teoria acima, as mudanças institucionais pelas quais as organizações da sociedade civil passaram ao longo de sua existência, proporcionam as mesmas o pertencimento a um quadro bastante diversificado de entidades complexas com distintas formas de atuação. A discussão desse aspecto não é o que interessa aqui. No entanto, é fundamental para esta pesquisa buscar sintetizar, a partir dessas mudanças institucionais, as relações recentes das organizações da sociedade civil com os outros atores sociais do seu entorno, pois estas não atuam sozinhas na consecução de suas missões, e sim, freqüentemente, através de parcerias com a própria sociedade, com o mercado e o Estado.

Para tanto, o que se pretende aqui é demonstrar, através de argumentos teóricos, a interação existente entre as organizações da sociedade civil e seu entorno, levantando aspectos do tema rede social, parceria, legislação reguladora e mobilização de recursos.

### **2.3.1 Redes e parcerias como estratégias organizacionais e sociais para ONGs**

Na visão de Junqueira (2006), na atual sociedade globalizada, centrada na informação, as relações tendem a construir-se horizontalmente e de forma interligada. Essa interdependência determina novas relações entre economia, Estado e sociedade. Farah (2006) vai ao encontro quando coloca que de acordo com estudos do Banco Mundial, a mais nova tendência de atuação do terceiro setor é a estratégia de parceria envolvendo mercado, governo, ONGs e a sociedade civil.

Para Inojosa (2006), as redes são o próprio tecido constitutivo da sociedade, o que vai desde as redes sociais pessoais até aquelas coletivas. No campo da gestão social, a idéia de rede aparece com o intuito de ampliar os resultados e os impactos das políticas públicas, através de parcerias e da participação da sociedade civil nas decisões e nas ações que conformam seu próprio destino.

Para esta autora, a rede de compromisso social é aquela que se tece com a mobilização de pessoas físicas e instituições, a partir de uma visão ideológica de futuro e da percepção de problemas que rompem ou colocam em risco o equilíbrio da sociedade, ou de oportunidades de desenvolvimento social. Neste sentido, a autora ressalta que parece possível tecer uma teia de qualidade que envolva a sociedade, as organizações não governamentais e as governamentais.

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG (2009) aponta a importância das redes e fóruns para fortalecer e potencializar a transformação da sociedade. Neste sentido, há articulação de ONGs com outros movimentos sociais locais, regionais, nacionais ou internacionais. As redes podem se articular em torno de pontos comuns como, por exemplo, uma ação coletiva, temas ou identidades. A própria ABONG é uma forma de representar coletivamente as ONGs junto ao Estado e aos demais atores da sociedade civil (ABONG, 2009).

Tachizawa (2007) quantifica que um quarto das ONGs, hoje em dia, atua para outras ONGs, o que pode revelar o estabelecimento de redes de trocas e prestação de serviços mútuos, levando de certa maneira a um fortalecimento institucional de um protagonismo próprio e autônomo por muitas dessas entidades na sociedade. Neste mesmo sentido, Jacobo

(2004 *apud* ANDION, 2007) afirma que a maioria das ONGs brasileiras na atualidade não atua como entidade isolada dos outros atores sociais. Em alguns setores ocorre a incorporação de uma multiplicidade de atores, a exemplo das experiências de participação na gestão de preservação de biodiversidades, através da formação de redes.

De acordo com Rifkin (1996 *apud* Caetano, 2006), capital de mercado e capital social podem se complementar, porém, a comunidade (capital social) deve estar sempre em primeiro lugar, visando uma parceria institucional oficial entre governo e terceiro setor.

Para Olivieri (2009), as redes são sistemas organizacionais capazes de reunir pessoas e instituições, de forma participativa, para o alcance de objetivos afins. O conceito de rede se transformou em uma alternativa prática de organização, possibilitando processos flexíveis, conectados e descentralizados de articulação social em busca de transformações.

De acordo com Tachizawa (2007), toda e qualquer organização da sociedade atua em um ambiente em que estão presentes outros atores sociais (organizações, instituições, grupos e indivíduos), com os quais estabelece relações de várias naturezas: de contrato ou mercado, de subordinação política ou legal, de serviço (com o seu público alvo), de cooperação ou concorrência.

Segundo estudo realizado por Ayres (2001, *apud* FERNANDES, 2009), as organizações do terceiro setor do Brasil têm percebido que o impacto social gerado pelo trabalho que desenvolvem pode ser muito potencializado se suas ações forem articuladas em redes de maior abrangência técnica ou geográfica.

A diversidade de grupos sociais e organizações que atuam na sociedade, com interesses, trajetórias, valores e naturezas distintas, faz com que o que seja uma parceria para uns não seja necessariamente considerado como tal por outros. No entanto, a experiência acumulada nos anos recentes por parte de varias organizações sem fins lucrativos constitui uma referência importante do que vem a ser uma boa relação de parceria (TACHIZAWA, 2007, p. 157).

Numa visão mais técnica e funcional, Tachizawa (2007) coloca que uma forma das ONGs reduzirem os custos operacionais é firmar parcerias com outras organizações a fins de execução dos serviços e atividades demandadas por seus projetos sociais.

Conforme Valarelli (1999 *apud* TACHIZAWA, 2007), parceria tem sido um termo bastante utilizado e difundido, e busca caracterizar o que seria um novo modelo de relação entre as várias organizações da sociedade: ONGs, governos, agencias multilaterais, entre outras. Sua virtude vem do fato de enfatizar a atuação movida por interesses comuns.

Quando esforços, recursos e conhecimentos são somados, ampliam-se as possibilidades de atuação de uma ONG.

A parceria é uma arte; construí-la envolve habilidades e talento. É preciso respeitar cada um dos componentes envolvidos e verificar claramente o que não está sendo exposto nas conversas iniciais. É preciso saber ouvir e habilmente descobrir pontos de identidade e espaços nos quais a soma dos talentos e das possibilidades individuais resultará em benefícios para todos os participantes (TACHIZAWA, 2007, p. 155).

De acordo com o mesmo autor, por meio de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimento, captar recursos e otimizar a alocação de recursos.

Parcerias podem representar um ganho substancial na resolução de problemas sociais. “Uma autêntica parceria deve procurar instrumentos para superar os desequilíbrios de poder” (DULANY, 1997, p. 70) fazendo com que as partes envolvidas possuam os mesmos direitos de expressão.

Neste sentido, a questão das parcerias tem demonstrado ser um fator importante para a sustentabilidade das entidades sem fins lucrativos. Cruz e Estraviz (2003) colocam que uma entidade que atua em conjunto com outros aliados fortalece sua causa e a própria instituição.

Farah (2006) atem-se ao fato de que as parcerias constituem uma área em expansão, sendo o mais novo modelo de investimento no terceiro setor, congregando recursos e esforços do governo, empresas privadas, comunidades, ONGs e demais entidades do setor. Ele acrescenta que o funcionamento em rede de alguns programas, projetos e ações, considerando-se os atores sociais envolvidos, redundam em uma infinidade de combinações de parcerias, como as seguintes:

- A empresa privada fornece recursos para o governo desenvolver os seus projetos sociais, na forma de patrocínio, doações ou financiamentos de campanhas sociais;
- a empresa contrata os serviços de alguma organização não governamental para desenvolver seus projetos sociais;
- a empresa desenvolve seus projetos sociais com a ajuda de uma ou mais ONGs e demais entidades da sociedade civil;
- a empresa desenvolve seus projetos com a participação da sociedade civil.

Acrescentam-se as citações de Farah (2006) as doações de empresas a projetos desenvolvidos por organizações da sociedade civil, assim como a parceria financeira – governo e sociedade civil organizada, onde o primeiro libera fundos para a implantação de projetos por parte da segunda.

Cabe colocar neste ponto da discussão a questão da avaliação de parceiros como um fator fundamental para a gestão, partindo da verificação em relação à outra organização quanto a sua atuação, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, intenções, projetos já desenvolvidos, entre outros exemplos.

Neste sentido, um bom gerenciamento pode ocorrer através da implementação de formas de acompanhamento, discussão e renegociação dos termos do trabalho conjunto e das bases que o motivaram (TACHIZAWA, 2007). Dulany (1997) vai ao encontro ao dizer que uma das constatações de relevância para aqueles que se estão engajando na construção de parcerias é que, quase inevitavelmente, colaboração implica conflito no decorrer de algumas fases do processo. Isto não deve ser encarado como uma falha, mas sim como inevitável ao se associar grupos com diferentes objetivos, ideologias e interesses.

De acordo com Adulis (2002 apud TACHIZAWA, 2007), apresenta-se a seguir o quadro 3 com alguns pontos que se deve questionar em relação a uma parceria:

<b>Clareza do propósito</b>	Qual o propósito da colaboração? Ambos os parceiros têm clareza do propósito da parceria?
<b>Compromisso</b>	Qual o nível de compromisso com o parceiro e como é demonstrado? Qual o investimento feito na parceria (pessoal, humano e institucional)?
<b>Conexão</b>	Os indivíduos estão envolvidos com o propósito de colaboração? Qual o nível de qualidade de interação entre os envolvidos?
<b>Congruência</b>	Em que medida cada parceiro conhece bem missão, estratégias e valores do outro? Quais são as áreas de possível sobreposição? Como cada parceiro ajuda o outro a alcançar sua missão?
<b>Criação de valor</b>	Quais recursos de uma parceria são valiosos para a outra? Os benefícios são maiores que custos ou riscos? Qual valor social pode ser gerado por meio da aliança?
<b>Comunicação</b>	Qual o nível de respeito e confiança existente entre as partes? A comunicação é aberta, franca e construtiva? Como a aliança é comunicada internamente na organização? Quem é responsável pela comunicação com o parceiro? Como a aliança é comunicada externamente?
<b>Aprendizado contínuo</b>	O que cada parceiro tem aprendido com o outro? Como esse aprendizado tem sido incorporado na colaboração? Há um processo para avaliar o aprendizado dessa colaboração?

Quadro 3 – Pontos de questionamento quanto a parcerias

Fonte: Elaborado pela autora com base em Adulis (2002 apud TACHIZAWA, 2007).

Portanto, conclui-se, no sentido que defende Tachizawa (2007), não ser o caráter legal ou formal determinante em relação a uma parceria, mas sim a qualidades da relação que a distingue, podendo ser determinada a partir de uma avaliação inicial do potencial parceiro.

Sabe-se que no Brasil, parcerias entre o Estado e organizações da sociedade civil não é algo recente na história. A Igreja Católica é um exemplo, que no período colonial assumia inúmeras atribuições como registro civil, manutenção de escolas, assistência médica, entre outras. Trazendo a uma perspectiva mais recente, a Constituição de 1988 passou a prever a

participação da sociedade civil na promoção de políticas sociais, abrindo novos espaços, como a participação das organizações na forma de conselho de políticas sociais, ementas populares, etc. Ainda mais recentemente, a legislação brasileira adotou novas formas de contar com a participação dessas entidades na implementação de políticas de caráter público (TACHIZAWA, 2007).

De acordo com Coelho (2002) esse processo de relações entre o Estado e as organizações da sociedade civil é dinâmico, construído com altos e baixos, com momentos de fluxo e de refluxo. De certa maneira, esse processo sempre existiu, ainda que de forma pequena e pontual, sem chamar a atenção da opinião pública e sem que o próprio governo nele investisse, apenas repassando recursos para certas entidades, geralmente na área da assistência social. Para a autora, há uma tendência ao estreitamento entre o poder público e a sociedade civil organizada. Ambos passam a se encarar de um modo diferente, não mais apenas como parceiros, mas também como participantes da solução de problemas sociais.

Na visão de Dulany (1997), este favorecimento em relação ao desdobramento de parcerias, por parte do governo a favor de organismos da sociedade civil, advém da tomada de consciência daquele ao admitir que por si só não é mais capaz de operar e financiar programas sociais e que, muitas vezes, as organizações da sociedade civil podem levar adiante esses programas de modo mais competente.

Numa visão contrária, Inojosa (2006) coloca que o movimento de apropriação de tarefas, antes reservadas ao Estado, pela sociedade civil é um problema quando o primeiro continua sustentando essa prestação de serviços, pois a contribuição do setor privado, que, em princípio, seria o grande provedor das ONGs, acontece timidamente e é reavida em renúncias fiscais.

Dulany (1997) ressalta o fato de que novos agentes sociais que compartilham algumas características estão surgindo como mecanismo de ponte entre organismos da sociedade civil e os outros setores para efetivação de parcerias, a exemplo da Comunidade solidária<sup>8</sup>

Com a exposição do referencial teórico a respeito das relações de parceria e redes, que envolvem as ONGs e o seu entorno, considera-se que o envolvimento com o Estado e com o mercado assume papel relevante. Neste sentido, apresentam-se no próximo tópico aspectos referentes à legislação reguladora dessas organizações no Brasil, pois é esta quem dita as

---

<sup>8</sup> A Comunidade Solidária, criada em 1995, é uma proposta do Governo Federal de parceria entre os três níveis de governo — federal, estadual e municipal — e a sociedade em suas diversas formas de organização e expressão, através de articulação e coordenação de ações de governo no combate à fome e à pobreza, não se tratando de mais um programa. A parceria e a descentralização que caracterizam a proposta da Comunidade Solidária não permitem a elaboração de um modelo de atuação. Trata-se de um processo extremamente dinâmico, construído coletivamente (BEGHIN, PELIANO E RESENDE, 1995).

parcerias mantidas com o governo, desempenhando, desta maneira, um papel bastante importante, que pode vir a travar ou facilitar estas relações em diversos aspectos, incluindo a questão da obtenção de recursos por parte das ONGs.

Para corroborar com o colocado, Junqueira (2006, p. 201) afirma que “[...] como este novo setor [terceiro setor] não é capaz de regulamentar-se de acordo com normas de aceitação universal, a presença do Estado se faz necessária para regular as relações” mantidas por ele.

### **2.3.2 Aspectos referentes à legislação reguladora das Organizações da Sociedade Civil**

Aqui serão expostos conceitos referentes à interação das organizações privadas sem fins lucrativos com o Estado, pois diante da legitimidade alcançada, estas organizações passam a ser consideradas como potenciais parceiras na formulação e implementação das políticas públicas (REIS, 2000 *apud* FASSON, 2001).

Antes de mais nada, é importante reforçar o fato de que Organização Não Governamental (ONG) não é termo definido em lei, mas como coloca Tachizawa (2007), é uma categoria que vem sendo construída socialmente e usada para designar um conjunto de entidades peculiares, reconhecidas pelo senso comum.

Uma organização que deseja registrar-se como uma entidade sem fins lucrativos tem que se enquadrar em determinadas características e cumprir uma série de exigências burocráticas. Ela pode ser enquadrada como associação ou como fundação, segundo o artigo 16 do Código Civil. Segundo Tachizawa (2007) as ONGs preferem constituir-se como associação, pois não implica a existência de um patrimônio prévio nem de instituidor.

As associações e fundações podem ter qualificações diferentes enquanto pessoa jurídica e, dependendo da finalidade da organização, podem ser as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), Organização da Sociedade Civil (OSCs) ou Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (ABONG, 2009).

Coelho (2005) afirma que entre as características mais amplas que delimitam as organizações da sociedade civil, encontra-se, por exemplo, a exigência de responder às necessidades coletivas. Outro aspecto importante da legislação reguladora é o fato das subvenções e isenções de taxas e impostos, o que perdura no Brasil desde 1916 com a formulação da primeira lei que regulamenta estas entidades sem fins lucrativos.

Um ponto importante na história legal dessas organizações foi sanção da Lei 8.742 de 1993, a qual permitiu ao Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) conceder às

organizações que atendessem a determinadas exigências, o Certificado de Fins Filantrópicos. De acordo com essa lei, a entidade que obtivesse essa certificação ficava isenta de contribuição patronal ao INSS (ABONG, 2009).

O título de utilidade pública, assim como Coelho (2005) dispõe, é a chancela jurídico-seletiva do *status* filantrópico. Sendo de utilidade pública, uma organização poderá obter subsídios públicos, estabelecendo uma relação mais estreita com as agências governamentais. Isso ocorre, pois uma organização de utilidade pública persegue um fim público, diferindo-se daquelas cuja atuação se confunde com os interesses de partido político ou de movimentos religiosos; das associações de moradores, produtores, grêmios literários ou culturais, clubes recreativos e desportivos; entre muitas outras. Para adquirir o status de utilidade pública, a entidade deverá percorrer um longo e confuso caminho burocrático, regulamentado pelas instâncias federal, estadual e municipal.

Segundo o SEBRAE (2009) para que uma entidade goze da isenção tributária, a instituição está obrigada a atender aos seguintes requisitos:

- a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;
- b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- d) conservar em boa ordem, pelo prazo de 5 anos (da data da emissão), os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, como também a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- e) apresentar anualmente a Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal.

De acordo com a Receita Federal (2009) a condição de não remuneração de dirigentes pelos serviços prestados não atinge, em decorrência de vínculo empregatício, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e as organizações sociais (OS), quando a remuneração, em seu valor bruto, não seja superior ao limite estabelecido para a remuneração de servidores do Poder Executivo Federal.

Neste sentido, as OSCIPs que optarem por remunerar seus dirigentes também poderão ter isenção do Imposto de Renda e receber doações dedutíveis do Imposto de Renda das empresas doadoras.

Um ponto importante que ressalta Tachizawa (2007) é quanto ao pequeno número de entidades sem fins lucrativos que possuem registros em órgãos governamentais para a obtenção de incentivos fiscais e outros benefícios, para além das imunidades e isenções a que estão automaticamente sujeitas, que seria a declaração de utilidade pública e/ ou registro no Conselho Nacional de Ação Social. Para este autor, este fato está ligado à existência de um conjunto de obstáculos legais e burocráticos para que as ONGs tenham acesso a este benefício.

Um relevante passo no que se refere à legislação das organizações da sociedade civil, foi o “marco legal do terceiro setor” instituído no dia 30 de junho de 1999, por intermédio do decreto 3.1000. A Lei 9.790 dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituindo e disciplinando o termo de parceria.

Na visão de Junqueira (2006), as organizações da sociedade civil vivem um processo de institucionalização, o qual depende tanto de sua finalidade como das relações que estabelecem com o Estado e o mercado. O autor acrescenta que é nesta perspectiva que se deve entender a Lei n.º 9.790, a qual define os termos em que deve ocorrer a parceria dessas instituições com o Estado, na realização de ações sociais de sua competência.

A fim de melhor entender as diferenças entre a Lei nº 9.790/99 e a legislação anterior, reproduz-se o quadro 4 comparativo:

Regulamentação	Lei 9.790/99	Legislação anterior e vigente
<b>Acesso à Qualificação</b>	<p>1 - Cria a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público/ OSCIP, concedida pelo Ministério da Justiça. A Lei determina rapidez no ato de deferimento da solicitação porque a qualificação é ato vinculado ao cumprimento das exigências da Lei, isto é, se a entidade entregou os documentos e cumpriu com as exigências, ela é qualificada automaticamente.</p> <p>2 - Se o pedido de qualificação como OSCIP for negado, a entidade, após fazer as alterações indicadas na justificativa de indeferimento, feita pelo Ministério da Justiça, pode reapresentar o pedido imediatamente.</p>	<p>1 - No nível federal, são fornecidas duas qualificações: Declaração de Utilidade Pública Federal, pelo Ministério da Justiça; e Certificado de Fins Filantrópicos, pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Declarações de Utilidade Pública similares são oferecidas no nível dos estados e municípios. Tais qualificações dependem de vários documentos, cuja obtenção é difícil, demorada e de custo elevado.</p> <p>2 - Se o pedido para essas qualificações for negado, a entidade não pode proceder à reapresentação imediata, devendo esperar um período definido legalmente.</p>
<b>Reconhecimento legal das organizações</b>	<p>1 - Reconhece as organizações da sociedade civil que não estavam reguladas por nenhuma das Leis e qualificações até então existentes, abrangendo suas novas formas de atuação social (artigo 3º) – como, por exemplo, a defesa de direitos, a proteção do meio ambiente e modelos alternativos de crédito.</p> <p>2 - Define quais as organizações que não podem se qualificar como OSCIP (artigo 2º), a exemplo de planos de saúde, fundos de pensão e escolas e hospitais privados não gratuitos.</p> <p>3 - Permite que os dirigentes das OSCIPs sejam remunerados, mas não torna essa medida obrigatória.</p>	<p>1 - Reconhece apenas as organizações que atuam nas áreas de assistência social, saúde e educação, para a concessão do Certificado de Fins Filantrópicos; e associações que sirvam desinteressadamente à coletividade, para a Declaração de Utilidade Pública Federal.</p> <p>2 - Trata de forma idêntica as entidades que prestam serviços não exclusivamente gratuitos e aquelas destinadas exclusivamente a fins públicos.</p> <p>3 - Proíbe a remuneração dos dirigentes das entidades.</p>

(continua)

(continuação)

Regulamentação	Lei 9.790/99	Legislação anterior e vigente
Acesso a recursos públicos para realização de projetos	<p>1 - A OSCIP tem acesso a recursos públicos para a realização de projetos por meio da celebração do Termo de Parceria, nova figura jurídica, cujos requisitos e procedimentos são mais simples.</p> <p>2 - A regulamentação para a realização do Termo de Parceria é fornecida pela própria Lei e Decreto 3.100/99.</p> <p>3 - A forma de aplicação dos recursos é mais flexível em comparação aos convênios. Por exemplo, são legítimas as despesas realizadas entre a data de término do Termo de Parceria e a data de sua renovação, o que pode ser feito por Registro por Simples Apostila ou Termo Aditivo. Também são considerados legítimos os adiantamentos feitos pela OSCIP à conta bancária do Termo de Parceria em casos de atrasos nos repasses de recursos.</p> <p>4 - A Lei incentiva a escolha de parceiros por meio de concurso de projetos.</p>	<p>1 - O acesso a recursos públicos para a realização de projetos é feito por meio da celebração de convênios, requerendo para isso uma série de documentos, além do registro no Conselho de Assistência Social.</p> <p>2 - A realização de convênios é regulamentada pelas Instruções Normativas da Secretaria do Tesouro Nacional (IN/STN n.º 1, de 1997, e n.º 3, de 1993). Há exigências similares nos estados e municípios.</p> <p>3 - Há rigidez na forma do gasto.</p> <p>4 - Não é previsto.</p>
Avaliação e responsabilização pelo uso dos recursos públicos	<p>1 - A ênfase do controle se concentra no alcance de resultados.</p> <p>2 - São imputadas punições severas para o uso indevido de recursos: além das punições aplicáveis no caso dos convênios, prevê-se também a indisponibilidade e o seqüestro dos bens dos responsáveis.</p> <p>3 - Uma Comissão de Avaliação – composta por representantes do órgão estatal parceiro, do Conselho de Política Pública<sup>9</sup> e da OSCIP – avalia o Termo de Parceria e verifica o desempenho global do projeto em relação aos benefícios obtidos para a população-alvo.</p> <p>4 - Acima de R\$ 600 mil, a OSCIP deve contratar auditoria independente para avaliar o Termo de Parceria, cujo custo pode ser incluído no valor do próprio Termo de Parceria.</p>	<p>1 - O controle se concentra, prioritariamente, na forma de aplicação dos recursos.</p> <p>2 - Os mecanismos de responsabilização pelo uso indevido dos recursos são basicamente devolução e multa.</p> <p>3 - Não é prevista uma Comissão para avaliar resultados alcançados.</p> <p>4 - Não está prevista a realização de auditoria independente.</p>

(continua)

<sup>9</sup> Criados por Lei, os Conselhos de Políticas Públicas são compostos por representantes da sociedade civil e dos Governos, para deliberar e realizar o controle sobre determinadas políticas públicas (saúde, criança e adolescente, meio ambiente, assistência social, educação, desenvolvimento agrário etc.).

(continuação)

Regulamentação	Lei 9.790/99	Legislação anterior e vigente
<b>Controle social e transparência</b>	<p>1 - É vedada a participação de OSCIPs em campanhas de interesse político-partidário ou Eleitoral, independentemente da origem dos recursos (públicos ou próprios).</p> <p>2 - Os Conselhos de Políticas Públicas são consultados antes da celebração dos Termos de Parceria e participam da Comissão de Avaliação dos resultados.</p> <p>3 - Qualquer cidadão pode requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação de uma entidade como OSCIP, desde que amparado por evidências de erro ou fraude.</p> <p>4 - Exige a adoção de práticas gerenciais que coibam o favorecimento pessoal em processos decisórios.</p> <p>5 - A OSCIP deve criar um Conselho Fiscal, como primeira instância de controle interno.</p> <p>6 - A OSCIP deve dar publicidade ao seu relatório de atividades e às suas demonstrações financeiras.</p> <p>7 - É livre o acesso às informações referentes às OSCIPs junto ao Ministério da Justiça.</p>	<p>1 - Essa proibição se refere apenas ao uso dos recursos públicos para campanhas de interesse político-partidário ou Eleitoral.</p> <p>2 - Não está prevista essa atuação.</p> <p>3 - Não está previsto.</p> <p>4 - Não está previsto.</p> <p>5 - Não prevê a criação de conselho fiscal.</p> <p>6 - Não está previsto.</p> <p>7 - Não prevê isto.</p>
<b>Prestação de contas de recursos estatais repassados</b>	<p>1 - A prestação de contas do Termo de Parceria é mais simples do que a dos convênios, devendo ser feita diretamente ao órgão parceiro, por meio de: relatório da execução do objeto do Termo de Parceria contendo comparação entre as metas e os respectivos resultados; demonstrativo da receita e da despesa realizadas; extrato da execução física e financeira publicado.</p>	<p>1 - É obrigatória a obediência à IN/STN nº 1/97 ou à IN/STN nº 3/93, que exigem a apresentação de vários documentos e relatórios físico-financeiros.</p>

Quadro 4: Comparação entre a Lei 9.790/99 e a antiga legislação vigente.

Fonte: Adaptado de Leite (2003).

A Secretaria Nacional de Justiça (SNJ) é uma das cinco secretarias que fazem parte do Ministério da Justiça. É responsável pela qualificação, acompanhamento de prestação de contas e cassação de títulos de entidades de Utilidade Pública Federal (UPF) e de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). O Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública do Ministério da Justiça (CNEs/MJ) é um sistema eletrônico para facilitar a comunicação entre Estado, entidades e sociedade. O Cadastro desburocratiza, padroniza e dá transparência aos relatórios de prestação de contas de entidades qualificadas

como OSCIP e Utilidade Pública Federal (UPF), além de aumentar a participação da sociedade na avaliação das políticas públicas (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009).

Para Tachizawa (2007) a nova lei abre às entidades do Terceiro Setor um caminho institucional mais voltado para as necessidades atuais da sociedade, já que se distancia das antigas amarras regulatórias. Em relação ao Termo de Parceria, este autor coloca que a escolha dos parceiros é feita por meio de concurso de projetos, sendo os objetivos e metas negociados entre as partes, e o controle feito por resultados. Para a elaboração do Termo, os conselhos de políticas devem ser consultados.

Antes de escolher uma parceria, assim com já foi exposto, é necessário a formulação de critérios de análise, que possam ajudar a organização a clarear até que ponto é positiva a colaboração. Tachizawa (2007) alerta quanto à parceria econômico-financeira com o Estado, pois mesmo que pesa a escassez de recursos, é preciso ter clareza quanto às exigências relativas à periodicidade de relatórios e prestação de contas, bem como quanto aos cronogramas de recebimentos e desembolsos. Muitas organizações têm encontrado dificuldades em gerir seus recursos financeiros, em razão dos atrasos nos repasses, o que acarreta em problemas para cumprir obrigações financeiras principalmente no pagamento de funcionários contratados em projetos.

Coutinho, Bernardo e Silva (2008 *apud* PECI et al, 2008) afirmam que ainda há um considerável desconhecimento sobre a metodologia e os mecanismos de funcionamento desse fenômeno das parcerias por parte dos próprios órgãos estatais, das OSCIPs e dos órgãos de controles. Como resultado, há receio por parte dos órgãos estatais em realizar parcerias com OSCIPs, pois são encontradas dificuldades e resistências da elaboração do termo de parceria à adoção de um formato de controle focado em resultados, assim como existe insegurança de ordem jurídica e cultural com relação ao modelo. Por outro lado, existe desconhecimento também por parte das OSCIPs, pois o Estado impõe requisitos administrativos e legais fundamentalmente novos para essas entidades, que passam a ter que conciliar a promoção de determinado serviço social com a condição de parceira do Estado, obrigando-se a prestar contas sobre os recursos utilizados e os resultados alcançados.

O modelo demanda controle e acompanhamento constante das parcerias, tornando imperativa a necessidade de controle interno (exercido pelos próprios órgãos estatais e pela Auditoria Geral do Estado, que criou uma área específica para cuidar dos instrumentos de contratualização de resultados) e externo (exercido pelo Ministério Público e o Tribunal de Contas do Estado). Além dessas dificuldades, os autores apontam as potencialidades

decorrentes do modelo, em termos de intersetorialidade, participação, transparência, *accountability* e responsividade do governo.

Na opinião de Arantes e Cicconello (2009), ainda que qualificações e revisões do código civil brasileiro reflitam, em partes, movimentações em relação à legislação das organizações sem fins lucrativos, há muita fragmentação e contradições jurídicas nos instrumentos existentes, gerando problemas no que tange à construção das relações entre o Estado brasileiro, nas suas mais diferentes instâncias, e entidades privadas sem fins lucrativos.

O último tópico desta revisão bibliográfica discorre sobre a questão da mobilização de recursos pelas ONGs com vistas a possibilitar o desenvolvimento do último ponto de análise na organização objeto deste estudo.

### **2.3.1 ONGs e suas relações de mobilização de recursos**

As organizações da sociedade civil têm se deparado com uma realidade cada vez mais complexa no que diz respeito às questões de financiamento de suas atividades. Considera-se que pelo o crescimento do número de organizações, a escassez de recursos financeiros tem provocado forte pressão nas mesmas. Armani (2008) aponta ao fato de que a mobilização de recursos pelas organizações brasileiras é hoje caracterizada por grande experimentação e incertezas. Sendo assim, a sustentabilidade mais geral das organizações segue como desafios abertos.

Andion (2007) observa um avanço da profissionalização das ONGs mais antigas, visando responder às demandas dos financiadores, que exigem resultados e impactos das atividades, mas também da sociedade e do próprio governo que pedem mais transparência e efetividade por parte dessas organizações. Frasson (2001) corrobora ao dizer que, atualmente, destacam-se novas formas de relação com a sociedade civil na busca de eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos.

De acordo com Bezerra e Araújo (2004) a instabilidade gerada pela crise de financiamento dos projetos das ONGs obrigou-as a buscar a diversificação das fontes de financiamento e a captar recursos que permeiam seu fortalecimento institucional e lhes dêem condições de sustentabilidade. Seguem as autoras afirmando que:

[...] a cada ano cresce o número de organizações da sociedade civil que, em parceria com a iniciativa privada e o setor público, criam e implementam soluções inovadoras para atenuar as grandes demandas sociais existentes. Nesse contexto de grandes mudanças, as ONGs têm sido desafiadas a se fortalecer institucionalmente, como condição para a sua sustentabilidade (p. 8).

A diversificação das fontes de recursos é de suma importância para as entidades sem fins lucrativos também devido ao fato de que depender de um número reduzido de financiadores pode ameaçar a sobrevivência da entidade caso o doador decida parar com a doação (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

Para a concretização de sua missão, toda a organização sem fins lucrativos que atua no campo social precisa de recursos, sejam eles de origem nacional ou internacional, advindos de fontes governamentais ou fontes privadas. Tachizawa (2007) afirma que um dos maiores desafios das ONGs para os próximos anos é conciliar as demandas de trabalho com a escassez de recursos.

Cruz e Estraviz (2003) observam que captar recursos, mostrar os resultados alcançados e convencer pessoas de que o trabalho merece apoio é essencial para atingir a missão de qualquer organização sem fins lucrativos. Os autores advertem que a missão de uma organização da sociedade civil é o que esta pretende fazer no âmbito de uma causa, sendo ela a alma da instituição e a captação de recursos um meio para alcançá-la e não de transformá-la.

Os mesmos autores afirmam que dentro da lógica da captação de recursos, mostrar aos potenciais doadores que a entidade tem um acordo com alguma esfera governamental, significa comprovar que o governo confia nos seus serviços prestados.

Na visão de Rifkin (1997), o problema da captação de recursos está relacionado ao status neocolonial que os participantes das organizações que atuam no campo social possuem perante alguns atores sociais, o que acaba por fazer com que necessitem suplicar verbas ao Estado e instituições filantrópicas.

Já Armani (2008), em relação à mobilização de recursos, salienta que a capacidade de acesso a recursos públicos avança e se amplia, mas a complexidade gerencial e a burocracia necessária selecionam e inibem muitos possíveis candidatos. Também a prestação de serviços e a geração de receitas de empreendimentos econômico-sociais crescem como alternativas, mas apenas para um número reduzido de entidades. Por fim, considera que o setor empresarial e as ONGs têm se aproximado nos últimos anos

De acordo com Tachizawa (2007) as fontes de recursos financeiros de uma ONG podem ser provenientes de:

- Agência Internacional de Cooperação Não Governamental;
- Venda de produtos e serviços;
- Agência de Cooperação Multilateral;

- Agência de Cooperação Bilateral;
- Órgãos brasileiros do governo;
- Doações individuais;
- Empresas;
- Fundações Nacionais;
- Outras.

O sucesso na captação de recursos depende do relacionamento que se estabelece com os doadores, sendo que a elaboração do material institucional que apresente de forma clara e objetiva a razão de ser da organização e a razão pela qual o possível apoiador poderia oferecer seus recursos é fundamental. Outro ponto chave é que a proposta da ONG possibilite aos doadores ver como seu investimento resultará em um impacto de longo prazo, indicando os planos para a sustentação no futuro (TACHIZAWA, 2007). Portanto, a proposta deve estar em sintonia com os objetivos da entidade doadora, não podendo ser genérica a ponto de poder ser atribuída a qualquer outra instituição, assim como seu orçamento deve estar em sintonia com as despesas operacionais gerais da doadora.

Kisil (2001) aponta que as fontes de recursos podem ser do tipo empréstimos, doações, apoio local e apoio externo e provêm de fontes como:

- O Estado, através de suas empresas públicas, prefeituras e agências governamentais;
- as agências internacionais, por meio de organismos especializados da ONU e agências regionais;
- o setor privado, por meio das empresas, indivíduos, organizações sem fins lucrativos, institutos e fundações.

Rico (2006) aponta para o fato de que apenas mais recentemente a classe empresarial brasileira passou a destinar parte de seus recursos a causas sociais, o que incluiria às ONGs. O autor coloca que até meados da década de 1970, o empresariado não se sentia responsável pelas questões sociais, por entender que a resolução dos problemas era de responsabilidade somente do Estado.

Na opinião deste autor, foi o quadro de exclusão social brasileiro, que levou a tomada de consciência por parte das organizações da sociedade civil, incluindo as organizações empresarias, quanto à necessidade de se juntarem para a solução dos problemas sociais.

A ação social a qual a pesquisa se refere tem um sentido amplo, tendo sido considerada qualquer atividade que as empresas realizaram, em caráter voluntário, para o atendimento de comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, entre outras. Essas atividades incluem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições, até grandes projetos mais estruturados. Foram excluídas do conceito de ação social, portanto, as atividades executadas por obrigação legal, como, por exemplo, as contribuições compulsórias às entidades integrantes do chamado Sistema “S” (SEBRAE, SESI, SESC, SENAC, SENAI, SENAT, SESCOOP E SENAR).

De acordo com o IPEA (2006) as informações produzidas a partir deste estudo, atualizam e aprofundam o conhecimento sobre o envolvimento do setor empresarial na área social, e são relevantes para o setor governamental, que passa a dispor de informações que lhe permite aprimorar suas relações com entidades não governamentais, cada vez mais chamadas a atuar em parceria no campo social. Da mesma forma, tais informações são úteis as organizações da sociedade civil, pois as auxiliam no exercício do controle social sobre a atuação empresarial no campo social.

A pesquisa foi realizada em 2004 com 871 mil empresas distribuídas pelo território nacional e conclui que em geral, ainda é a filantropia que impulsiona a ação social empresarial: mais da metade das empresas do país (57%) que realizam atividades sociais voltadas à comunidade declaram motivos humanitários. São aproximadamente 600 mil empresas que, de alguma maneira, atuam voluntariamente em prol das comunidades. Há, no entanto, um crescimento expressivo (comparando com a mesma pesquisa realizada em 1999) na proporção de empresas que declaram atuar em função de demandas de entidades - governamentais ou comunitárias -, e de campanhas públicas. Este crescimento, na visão dos pesquisadores, pode estar relacionado a mobilizações das comunidades, que pressionaram mais pelo apoio das empresas, e dos próprios governos, que ampliaram as demandas em direção das novas prioridades sociais.

Na concepção de Vergara e Ferreira (2005), diversas empresas que desejam investir na criação de uma imagem de socialmente responsáveis têm estabelecido parcerias com ONGs para a implementação de projetos de interesse da comunidade, visto que as ONGs têm desempenhado atividades de interesse público de forma mais eficaz que as entidades governamentais.

Quando se fala na questão dos investimentos sociais de empresas privadas é importante destacar o tema dos incentivos fiscais. Nos últimos anos surgiu uma série de leis

para a cultura com ampla isenção fiscal, como por exemplo, a lei Rouanet<sup>10</sup>. Kisil (2001) destaca que é importante que se inicie uma pressão do terceiro setor para que o governo crie incentivos amplos para doações às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Ela aponta que neste tipo de ação, o Estado repassa ao mercado a verba e a decisão de onde investir, o que acaba por fazer com que muito provavelmente este último escolha “causas” grandes, de ampla repercussão e retorno de imagem.

A análise da composição orçamentária das organizações ligadas à ABONG e a origem dos seus recursos evidenciam que o volume de recursos cresceu 35%, em termos nominais, entre os anos de 1999 e 2001, de acordo com uma pesquisa realizada por esta instituição em 2002. Na questão dos financiamentos das organizações associadas a ela, verificou-se que a maioria dos recursos, de acordo com a pesquisa, provém do exterior. Do total de ONGs pesquisadas, 78% afirmam receber verba de agências internacionais de cooperação. Apenas 26% contam com contribuições associativas, e 12%, com doações individuais (ABONG, 2009).

Em relação às tendências da cooperação internacional, Tachizawa (2008), afirma que vem ocorrendo uma diminuição global do volume de financiamentos para a América Latina e o Caribe, dando maior ênfase no apoio a projetos, reduzindo os chamados apoios institucionais.

A novidade apontada por esta pesquisa da ABONG (2009) é o crescimento do aporte de verbas dos órgãos governamentais nas três esferas federativas. Entre 1993 e 2001, essa fonte de recursos passou de 3,2% a 18,4% do orçamento total das ONGs pesquisadas.

Fundamentalmente, para Armani (2008), a mobilização de recursos não se refere apenas a aspectos monetários e técnicos, mas como um desafio político, pois se vincula tanto como um meio de sobrevivência da organização, como pela possibilidade da transformação social que se almeja. Desta maneira, para este autor, o ponto chave da gestão de uma organização social é o desafio de pensar a relação entre a transformação social, a credibilidade pública e a disponibilidade de recursos, através de uma abordagem integrada, conferindo as organizações da sociedade civil base social e sustentabilidade<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> A Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), conhecida também por Lei Rouanet, é a lei que institui políticas públicas para a cultural nacional, como o PRONAC - Programa Nacional de Apoio à Cultura. O grande diferencial da Lei Rouanet é a política de incentivos fiscais que possibilita as empresas (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoa física) aplicarem uma parte do seu imposto de renda devido em ações culturais.

<sup>11</sup> A noção de sustentabilidade de uma organização é aqui tomada no sentido de capacidade para tornar durável o valor de seu projeto político-institucional, o que implica fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade – sociopolítica, técnico-gerencial e financeira (ARMANI, 2008). Mariotti (2007) faz saber que a sustentabilidade não é a conservação de uma parte isolada de um determinado sistema, e sim, a conservação e a sobrevivência do

Portanto, considera-se que o que preconiza este autor vai ao encontro de uma visão de mundo mais pautada no pensamento complexo, de acordo com Morin (2008) e Maroiti (2007).

A complexidade só pode ser amplamente entendida por um sistema de pensamento aberto, integrador, pluralista e flexível: o pensamento complexo. Um sistema capaz de compreender que entre duas alternativas aparentemente opostas existem algumas – ou muitas outras variáveis (MARIOTTI, 2007).

No início dos anos 1990, inicia-se no Brasil um forte movimento de debate e de produção de conhecimento na área do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil. Sendo que um dos focos de intervenção foi o das estratégias de mobilização de recursos (ARMANI, 2008).

Neste ponto, cabe destacar uma iniciativa pioneira de fomento à mobilização de recursos para organizações sociais. O Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam GB<sup>12</sup> foi uma das experiências que se tornaram referência nesse processo. Este programa foi formalmente instituído em 2001 e se concentra em projetos de capacitação na mobilização de recursos, atividades de reflexão, intercâmbio, produção de conhecimento coletivo e difusão da experiência por meio de oficinas e de artigos, para as organizações da sociedade civil.

Neste mesmo sentido, o Instituto Comunitário da Grande Florianópolis - ICom<sup>13</sup> tem como principal estratégia a criação e gestão de fundos de investimento social, elaborando programas técnicos de investimento social, identificando as organizações a serem apoiadas e avaliando seus resultados e, através de parcerias internacionais oferecendo oportunidade de intercâmbio e aprendizagem entre investidores sociais de diversos países. Também assume o papel de produção e disseminação de informações sobre organizações e iniciativas sociais locais, apoio técnico e financeiro a organizações sem fins lucrativos e capacitação para o fortalecimento institucional e o estabelecimento de parcerias.

Armani (2008) se volta para o fato de que o investimento social não é apenas uma questão de repasse de recursos, mas envolve também questões de comunicação, de avaliação, de prestação de contas e de transparência. Por este fato, é importante que se considere todas as

---

sistema inteiro: do todo, de suas partes e das relações entre as partes entre si e destas com ele. A sustentabilidade das partes só pode existir se houver a sustentabilidade do todo no qual elas estão inseridas.

<sup>12</sup> Oxfam GB é uma entidade sem fins lucrativos, com sede em Oxford - Inglaterra, que tem por missão "Trabalhar em parceria para buscar soluções definitivas para a pobreza e para o sofrimento", atuando por meio de programas de desenvolvimento, ajuda humanitária e campanhas. A Oxfam GB atua no Brasil desde 1968, com sede na cidade do Recife e com escritório de campanhas e advocacy em Brasília.

<sup>13</sup> Fundado em 2005 em Florianópolis como resultado da articulação de um grupo de profissionais, líderes comunitários e empresários que buscavam desenvolvimento social local.

variáveis (perfil do investidor social, contexto da organização e do projeto que mobiliza recursos).

Corroborando com este autor, Cruz e Estraviz (2003) colocam que é necessário que o trabalho da entidade seja feito com a participação e o apoio da sociedade, sendo que a comunicação deve se aliar a esse trabalho.

Um fator a ser mais bem estruturado na promoção de estratégias de mobilização de recursos, é a necessidade de aprofundar a educação brasileira para o apoio político, material e financeiro ao trabalho das ONGs como atores do desenvolvimento. Portanto, Armani segue dizendo que:

A construção de uma rede de apoiadores (as) e colaboradores (as) individuais é uma das alternativas mais desafiadoras de mobilização de recursos para ONGs e movimentos sociais. Estabelecer uma rede estável de doadores (as) e colaboradores (as) regulares, sejam eles indivíduos ou organizações, é um processo bem mais difícil do que acessar recursos públicos ou estabelecer parcerias com instituições empresariais (ARMANI, 2008, p. 91).

Neste contexto apresenta-se o quadro 5 com as possíveis estratégias de mobilização de recursos individuais que podem vir a contribuir para a formação de uma rede de apoiadores e colaboradores.

Objetivos	Estratégias	Atividades
Ampliar ou criar uma base de apoiadores individuais por meio de contribuições únicas e ou continuadas.	Realizar campanhas de doação e filiação de forma sistemática para públicos específicos.	<p>1–Criação e veiculação de mensagens incentivando a doação e a filiação nos materiais institucionais (impressões e eletrônico).</p> <p>2–Criação e distribuição de materiais específicos para as campanhas de doação e filiação, até mesmo nos espaços das instituições freqüentados pelo público externo.</p> <p>3- Realização de campanhas entre os sócios mantenedores para obter informações de potenciais colaboradores.</p> <p>4–Buscar estabelecimento de parcerias com grupos associativos, veículos de comunicação e empresa privadas para a realização de campanhas de doação.</p>
Profissionalizar a relação entre a organização e seus sócios mantenedores aumentando o tempo de permanência dos indivíduos já conquistados.	Criar um sistema de relacionamento com sócios mantenedores eficiente.	<p>1 – Monitoramento das ações realizadas e análise dos resultados obtidos.</p> <p>2 – Criação de cadastro, construção de banco de dados e gestão das informações sobre os sócios mantenedores.</p> <p>2 – Elaboração e envio de mensagens informações se possível de acordo com o perfil de cada filiado, bem como o envio de cartões e brindes em datas comemorativas.</p> <p>3 – Incentivo à participação dos filiados em ações e eventos promovidos pela organização.</p> <p>4 – Simplificação das formas de pagamentos e monitoramento mensal das contribuições.</p>
Conquistar o apoio técnico e político de indivíduos da sociedade civil local, aumentando o poder de ação, voz e pressão da organização.	Mobilizar e construir um grupo efetivo de voluntários e colaboradores.	<p>1 – Monitoramento das ações realizadas e análises dos resultados obtidos.</p> <p>2- promoção de visitas e realizações de reuniões sobre a identidade da organização com voluntários.</p> <p>3 – Identificação do perfil dos voluntários e definição conjunta dos papéis que eles podem desempenhar.</p> <p>4 – Participação dos voluntários em eventos, campanhas de filiação e/ ou em ações midiáticas e/ ou de pressão.</p>

Quadro 5 – Mobilização de apoiadores individuais.

Fonte: elaborado pela autora com base em Armani (2008).

Portanto, apesar de demandar esforço, é viável que as ONGs passem a implementar ou reforçar de forma mais determinada suas bases de apoio social como um instrumento estratégico de pressão para alcançar mudanças estruturais.

Em relação à prestação de serviços e a comercialização de produtos, Armani (2008) salienta que também é uma estratégia de crescente relevância para a mobilização de recursos próprios. Dentro dessa estratégia estão atividades econômicas destinadas à sustentabilidade de ONGs como empreendimentos econômicos voltados à melhoria das receitas. Para Cruz e Estraviz (2003) a auto-sustentabilidade é defendida como a não dependência de terceiros, a partir de atividades próprias como a venda de bens e serviços.

Estes últimos autores apontam que uma entidade mais legítima é aquela que além de receber um patrocínio de uma empresa, tenha apoio dos funcionários dessa empresa, suporte de diferentes setores da comunidade – através de doações mensais, anuais ou trabalho voluntário. Sendo que quanto mais pessoas estiverem ligadas a organização, mais idéias serão geradas, quando mais apoio mais recursos serão obtidos, resultando em melhores serviços e, certamente, em uma causa mais forte.

Portanto, essa mobilização de recursos deixa de ser a mera captação de recursos financeiros por meio de projetos específicos para se tornar um esforço permanente, planejado e sistemático de fortalecimento da sustentabilidade da instituição.

O papel que a comunicação assume neste contexto é de imprescindível para uma eficiente mobilização. As organizações precisam estabelecer uma estratégia de comunicação que dê maior visibilidade e credibilidade à instituição, que projete seus posicionamentos no debate público, e seja capaz de mobilizar o apoio político, técnico, material e financeiro às suas causas (ARMANI, 2008).

Exemplos de instrumentos para essa comunicação institucional efetiva são: publicação de relatórios anuais e sua disponibilização no site da organização, a produção de balanços sociais, reunião de informes, a avaliação do trabalho com a participação dos grupos sociais envolvidos no trabalho da ONG. Neste mesmo sentido, Cruz e Estraviz (2003) apontam que uma instituição que não tem uma contabilidade minimamente organizada, uma estrutura de custos bastante clara e projetos concretos de intervenção social, dificilmente terá êxito na busca por recursos.

Neste sentido, Armani (2008) salienta que a capacidade de se comunicar com a sociedade e de prestar contas publicamente de seu trabalho (accountability) é um imperativo político à todas as ONGs atualmente, tendo-se configurado um fator de credibilidade e legitimidade do setor não governamental como um todo. Neste mesmo sentido Cruz e Estraviz (2003) defendem que um relatório anual preciso e detalhado demonstrando a origem e a aplicação dos recursos, gera confiança aos atuais e potenciais doadores.

Ao se tratar das relações de mobilização de recursos por organizações sem fins lucrativos, não se pode esquecer a questão da avaliação que as fontes financiadoras realizam *a priori e a posteriori* da disponibilização de seus recursos às organizações. Muitas das relações mantidas pelas organizações sem fins lucrativas com os agentes financiadores são determinadas fundamentalmente pelo tipo de avaliação que estes últimos fazem da utilização dos recursos repassados.

Frasson (2001) aponta que a demanda pela avaliação dos projetos sociais desenvolvidos pelas organizações sem fins lucrativos vem crescendo de forma significativa no âmbito mundial. De acordo com Tachizawa (2007) a importância da avaliação de projetos tem crescido nos últimos anos, em especial com a exigência feita pelas agências financiadoras.

Reis (2000 *apud* FRASSON, 2001) defende que os objetivos da avaliação são conhecer, através da comparação objetiva e sistemática, o andamento de um projeto, se os objetivos e metas estão sendo alcançados e se a situação problema esta sendo modificada.

Segundo Silva e Brandão (2003), pode-se compreender avaliação como a elaboração, negociação e aplicação de critérios explícitos de análise, em um exercício metodológico cuidadoso e preciso, com vistas a conhecer, medir, determinar ou julgar o contexto, mérito, valor ou estado de um determinado objeto, a fim de estimular e facilitar processos de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoas e organizações.

Dentro da avaliação de projetos sociais, encontra-se a auditoria, que segundo Frasson (2001) vem ocupando espaços cada vez mais significativos. Neste contexto, a auditoria contábil é uma técnica de avaliação utilizada para estudar a consistência, a fidedignidade e exatidão dos registros referentes às despesas do programa, à distribuição de seus recursos e ao processamento dos beneficiários com o objetivo de estabelecer a capacidade de prestação de contas do programa (TRIPODI et al. *Apud* FRASSON, 2001).

Na prestação de contas das OSCIPs, deve-se elaborar o balanço patrimonial, a DRE (Demonstração do Superávit ou Déficit), a DOAR( demonstração das Origens e Aplicações de Recursos), a DMPS ( Demonstração das Mutações do Patrimônio social), as notas explicativas, o parecer de auditoria e o relatório de execução de atividades. Então, os órgãos públicos como usuários dessas informações exige a elaboração desses demonstrativos para a prestação de contas dos termos de parcerias, muito embora, os outros usuários exigem os mesmos demonstrativos, como é o caso dos financiadores e dos associados.

Considera-se, portanto, que a sustentabilidade de uma organização da sociedade civil esta diretamente ligada a sua forma de mobilização de recursos, a qual depende

fundamentalmente das relações mantidas pelas organizações com seu entorno e pode ser considerada como a questão norteadora de sua existência.

O desafio da sustentabilidade envolve não só o levantamento e a adequada utilização de recursos financeiros; implica investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, melhorar a qualidade dos serviços e adequá-los às necessidades das comunidades, buscar a adesão da sociedade à causa e informar de forma transparente (KISIL, 2001, p. 9).

A partir da identificação de aspectos teóricos referentes a parcerias, legislação reguladora e mobilização de recursos, considerando-se por fim a importância das relações de avaliação feita pelos financiadores das organizações sem fins lucrativos, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa com vistas a responder aos objetivos da mesma.

### **3 METODOLOGIA**

Este tópico é desenvolvido com vistas a discutir os procedimentos metodológicos adotados na construção deste estudo. De acordo com Minayo e Sanches (1993, p. 239) “um bom método será sempre aquele, que permitindo uma construção correta dos dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria”.

Na primeira etapa deste tópico, é feita a caracterização da pesquisa, abordando-se os aspectos referentes ao tipo da pesquisa. Na segunda etapa se comenta a trajetória da pesquisa, onde são definidos os passos percorridos durante e para a realização da pesquisa. A etapa final aponta os limites da pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Este estudo tem como fundamento a pesquisa qualitativa. A abordagem de natureza qualitativa busca analisar as relações que permeiam a sociedade, as organizações, os grupos e os indivíduos, na sua complexidade. Desta forma, tem assumido um papel fundamental no sentido de “estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995b, p. 21). Segundo a autora, a pesquisa qualitativa não se apresenta como uma proposta rígida, permitindo, neste sentido, que a imaginação e a criatividade levem os pesquisadores a propor trabalhos que enfoquem perspectivas inovadoras.

Na concepção de Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

A pesquisa de enfoque qualitativo também valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que se está estudando. No caso deste estudo, considera-se que esta premissa foi satisfeita, dado o fato da pesquisadora ter tido a oportunidade de fazer um estágio voluntário na organização objeto deste trabalho, tendo desta maneira, um papel definido e envolvendo-se em atividades fim, o que proporcionou aceitação e integração no grupo (GODOY, 1995a).

Outro ponto a ser ressaltado, de acordo com a autora, sobre o método qualitativo é o fato de que o mesmo parte de questões abrangentes, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Dentro desta perspectiva, pode-se afirmar que os objetivos deste estudo

foram sendo construídos a partir da evolução no domínio do tema por parte da pesquisadora e do desenvolvimento de suas percepções acerca da realidade estudada.

Na primeira etapa da construção deste estudo utiliza-se a revisão bibliográfica e a pesquisa documental com o intuito de resgatar o tema na literatura pertinente, sendo que esta última para Godoy (1995b, p. 21) “[...] pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes [...]”. A autora complementa que este tipo de pesquisa é apropriado quando se quer estudar longos períodos de tempo, identificando uma ou mais tendências no comportamento de determinado fenômeno. Neste sentido, esta etapa contribui para a contextualização da temática evolutiva das Organizações da Sociedade Civil, assim como as relações que estas mantêm com outros atores sociais, principalmente no que se refere a parcerias e mobilização de recursos; levando, desta maneira, à construção do referencial teórico da pesquisa que enaltece a importâncias das relações entre os diversos atores sociais para o entendimento dos fenômenos sociais.

Richardson (1999) aponta que a pesquisa qualitativa de campo, quanto a seus procedimentos metodológicos, explora particularmente as técnicas de observação e entrevistas, pois estas penetram mais na complexidade de um problema. Portanto, a partir deste referencial teórico, tem início a identificação e análise da interface da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – Instituto Ambiental Ratoles, a qual é objeto deste estudo, com os outros atores sociais (Estado, mercado, sociedade civil e outras organizações da sociedade civil) no que diz respeito à mobilização de recursos e parcerias.

Neste sentido, este trabalho também se caracteriza como um estudo de caso, pois segundo Godoy (1995b, p. 25) é uma pesquisa que visa analisar profundamente uma unidade, detalhando um ambiente, um simples sujeito ou uma dada situação, “tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema”. No campo acadêmico, que é o caso deste estudo, procura estabelecer relações entre teorias e práticas. Yin (2008) afirma que a necessidade de se utilizar a perspectiva do estudo de caso advém da vontade de se entender um fenômeno social complexo.

Esta pesquisa tem como característica um enfoque descritivo-explicativo, pois se busca descrever as características das relações de mobilização de recursos e parcerias na organização objeto deste estudo, assim como se busca analisar as causas e conseqüências desse dessas relações (RICHARDSON, 1999).

### 3.2 Trajetória da pesquisa

Para que os objetivos pretendidos neste estudo pudessem ser alcançados, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, que levam a construção da fundamentação teórica, desenvolvida em três etapas.

A primeira seção é elaborada com vistas a contextualizar historicamente as associações humanas que demonstraram preocupação com o bem estar da coletividade ao longo dos tempos. Neste caminho, depara-se com uma dificuldade conceitual em relação ao terceiro setor, o qual abarca uma ampla e variada gama de entidades com características e objetivos diversos. Este fato levou, portanto, à adoção da classificação das organizações que atuam no campo social proposta por Andion (2005), pois a mesma foi elaborada com base em teorias alternativas de interpretação econômico-social, o que se considera elementar para o estudo de fenômenos tão complexos como as organizações que emergem no seio da sociedade civil.

Tendo em vista esta realidade complexa, na segunda seção, julgou-se importante analisar a trajetória dessas organizações no Brasil, visto que no decorrer dos tempos, elas passaram por profundas transformações que foram ditando suas relações com os outros atores sociais, da mesma forma que estas relações as foram transformando.

Finalizando a fundamentação teórica desta pesquisa, a terceira seção se dedica a levantar conceitos de autores que tratam diretamente da interface das organizações da Sociedade Civil com os outros atores sociais, a exemplo do Estado, mercado, sociedade civil e suas organizações; fundamentalmente no que diz respeito à mobilização de recursos e parcerias.

Uma vez construída a base teórica deste estudo, dá-se início a busca por evidências, portanto, procura-se entender na realidade da organização objeto deste estudo como ocorre sua interface com outros atores sociais de seu entorno no que diz respeito a suas parcerias e mobilização de recursos.

Na busca por evidências, Yin (2008) pontua como fontes das mesmas: documentos, registros em arquivos, observação direta, observação participante e também o uso de artefatos físicos. Documentos, para este autor, são cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios, cronogramas, jornais internos etc. O autor assinala que nem sempre os documentos retratam a realidade, devendo-se, assim, tentar extrair das situações as razões que fizeram com que os documentos fossem criados. Registro em arquivo, nada mais é do que

entrevistas, que podem ser abertas (para extrair fatos, opiniões), focada (perguntas previamente formuladas) ou estruturadas (perguntas pré-formuladas com respostas fechadas).

No processo de investigação da realidade da organização objeto deste estudo, utilizaram-se como fontes de coleta de dados diversos instrumentos, sendo que a observação participante foi bastante conveniente. Segundo Richardson (1999) este tipo de observação é bastante conveniente quando o pesquisador torna-se integrante do grupo, pois as atividades do grupo tendem a desenvolver-se naturalmente, não havendo inibição diante do observador. Como já exposto anteriormente, a pesquisadora sendo voluntária da organização esteve presente em inúmeras situações, nas quais pode colher evidências para identificação e análise.

Foram também elaboradas e aplicadas entrevistas não-estruturadas do tipo focadas (YIN, 2008), por permitir que as questões pertinentes ao tema sejam tratadas de forma aberta. Com isso, há um enriquecimento da investigação, uma vez que esta forma permite ao entrevistado estar livre para falar, sem restrições (TRIVIÑOS, 1987). Aplicou-se entrevistas deste tipo a dois colaboradores da organização, a diretora presidente e o diretor financeiro administrativo (encontram-se no apêndice). A escolha desses sujeitos para a pesquisa se deu pelo fato dos mesmos terem contato direto com os atores sociais alheios à organização, mas que mantém relações com a mesma. Não menos importantes foram as conversas informais que a pesquisadora manteve com diferentes colaboradoras ao longo do estudo.

Diante da permissão obtida da parte dos entrevistados, foi possível utilizar o recurso da gravação da entrevista que, segundo Godoy (1995b), torna os dados obtidos mais precisos.

Em relação à busca de evidências com base em documentos, foram utilizados: atas de assembleias, ofícios enviados e recebidos, relatórios de Projetos e Programas, o que proporcionou o conhecimento de fatos que provavelmente não seriam relatados nas entrevistas, pois a pesquisadora não os iria questionar.

Além disso, foi adaptado e aplicado o “Eco Mapa”, elaborado pelo Instituto Fonte para o desenvolvimento social, o qual consiste em um instrumento para que os colaboradores de organizações do terceiro setor possam compreender a interação de sua organização com seu entorno, ou seja, a interação com as organizações com as quais se relaciona. Este instrumento encontra-se no apêndice, ao final deste trabalho.

Na trajetória percorrida para a construção desta pesquisa, foram detectadas algumas limitações, as quais serão abordadas no último tópico desta metodologia.

### 3.3 Limites da pesquisa

Primeiramente, deve-se levar em conta o fator tempo, pois a pesquisa foi levada a cabo entre agosto e novembro de 2009. Por esta razão, somente foi possível analisar as relações com o entorno de uma Organização da Sociedade Civil de interesse Público (OSCIP), o que representa um recorte da realidade e que, provavelmente, limita a generalização a pesquisa.

Além disto, a pesquisa qualitativa pode ser considerada fator limitante, já que a análise dos dados foi submetida às interpretações do pesquisador. Este método, como já foi exposto, tem a vantagem de oferecer uma posição privilegiada na observação dos fenômenos que a pesquisadora deseja estudar, pois sua condição de possuir papel definido no grupo (estagiária voluntária) permite que ela tenha facilidade no acesso aos dados que deseja coletar. No entanto, esta vantagem pode ser considerada também como uma desvantagem, dado que a abordagem qualitativa realiza uma aproximação de intimidade entre pesquisador e pesquisado (GODOY, 1995a), não sendo imparcial, por carregar em si os paradigmas de quem pesquisa, ou seja, as lentes através das quais o pesquisador enxerga a realidade a sua volta.

## 4 ANÁLISE

Neste tópico serão feitas considerações acerca da realidade da organização objeto deste estudo, a fim de responder aos objetivos desta pesquisa, confrontando a teoria pesquisada com este caso prático.

Primeiramente, é feita a apresentação do *Instituto Ambiental Ratonés*, incluindo sua missão, objetivos e projetos, de acordo com seus documentos, o depoimento de alguns dos seus membros e a percepção da pesquisadora sobre da realidade observada. É apresentada em seguida a contextualização sócio-política, a qual envolve o seu histórico e atual configuração.

A análise prossegue com a identificação das relações da organização com seu entorno, sendo esta trabalhada de maneira geral e também de acordo com cada projeto que esta sendo realizado no momento pela organização. Na última parte deste capítulo, busca-se analisar as relações do instituto com os outros atores sociais, nas questões que envolvem a mobilização de recursos, desta maneira, destaca-se como vem ocorrendo a interface com os agentes financiadores, enfocando a percepção de alguns de seus membros acerca desta realidade.

### 4.1 O Instituto Ambiental Ratonés



O Instituto Ambiental Ratonés é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e de Utilidade Pública Municipal. Sua sede é localizada na Avenida Desembargador Vitor Lima, 206, sala 602, no bairro Trindade, em Florianópolis, Santa Catarina.

Dentre os projetos que atualmente estão sendo desenvolvidos pelo instituto, destacam-se os programas “Bandeira Azul” e “Eco Escolas”, os projetos “Climate Champions” e o

Bateria Mirim. Os dois primeiros são frutos de uma filiação do IAR com a *FEE – Foundation for Environmental Education*<sup>14</sup>.

A parceria com a FEE se deu, segundo a diretora presidente do instituto, porque o IAR resolveu trabalhar com algo de gestão prática na área ambiental e ela teve a oportunidade de conhecer o programa Bandeira Azul quando fazia seu doutorado na Espanha, país com mais praias e marinas com a Bandeira Azul entre todos os países participantes do programa (IAR, 2009). O desenvolvimento deste programa será explicado futuramente neste capítulo.

O instituto se dedica às suas atividades, segundo o seu estatuto, por meio da execução direta de projetos ou programas, utilizando-se da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins econômicos e a órgãos dos setores público e privado que atuam em áreas afins (IAR, 2009).

Esta organização, em 2008 foi declarada de utilidade pública, conforme a Lei 7.587, desta mesma data, por sanção da Prefeitura Municipal de Florianópolis. O título de utilidade pública, assim como Coelho (2005) teoriza, é a chancela jurídico-seletiva do status filantrópico. Sendo de utilidade pública uma organização poderá obter subsídios públicos, estabelecendo uma relação mais estreita com as agências governamentais.

A missão do Instituto Ambiental Ratonos é “promover a harmonização entre a sociedade e a natureza por meio de ações de gestão ambiental fundamentadas em parâmetros técnicos e científicos” (IAR, 2009).

Dentro do estatuto da organização são estabelecidos os seguintes objetivos:

1. Preservar ecossistemas naturais, sítios de valor histórico e cultural ameaçados;
2. conservar ecossistemas naturais promovendo modelos de uso sustentável;
3. promover ações de educação ambiental formal e não-formal;
4. apoiar e desenvolver projetos científicos que venham a contribuir para a conservação do meio ambiente, em especial da Bacia do Rio Ratonos;
5. promover ações na área de gestão ambiental urbana;
6. apoiar e promover ações, projetos e eventos sócio-culturais nas áreas artísticas, musicais, esportivas e de turismo;

---

<sup>14</sup> A *Foundation for Environmental Education* – FEE é uma organização internacional, com origem na Europa, sediada na Dinamarca e formada por representantes de diversos países. Foi fundada em 1981 por um grupo de peritos com representação no “Conselho da Europa”. Esta organização é responsável por estes e outros programas internacionalmente, portanto, sendo titular de todos os direitos sobre os mesmos.

7. manter intercâmbio com associações afins, entidades públicas e privadas nacionais e estrangeiras, com permuta de informações e experiências, através do firmamento de termos de parceria ou qualquer outro instrumento congênere;
8. promover a gestão interna de maneira a cumprir a missão, observando os princípios do IAR;
9. buscar a viabilidade econômica e crescimento científico e cultural do IAR.

Cabe aqui assinalar que o sexto item acima citado foi introduzido no estatuto como um objetivo do IAR apenas em 2008, em função da busca por se trabalhar com projetos sócio-ambientais e culturas para melhor cumprir com seus objetivos (IAR, 2008). Neste sentido, segundo a diretora presidente, há uma maior possibilidade de desenvolver projetos que envolvam a área cultural juntamente com a área sócio-ambiental, pois segundo a diretora, não existe um programa de isenção fiscal destinado a projetos que somente envolvam a área ambiental, como por exemplo, a Lei Rouanet para a cultura.

Neste sentido, foi iniciado, recentemente, um projeto fruto da parceria do IAR com uma empresa privada da área cultural, que visa desenvolver oficinas de bateria e educação ambiental em uma comunidade carente da grande Florianópolis. Este projeto está sendo financiado pela Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina.

Um ponto identificado ao se tratar da questão das isenções fiscais, foi que a organização não possui registro em órgãos governamentais para a obtenção de incentivos fiscais e outros benefícios, além do de Utilidade Pública, pois assim como discorre Tachizawa (2007) existe um conjunto de obstáculos legais e burocráticos para que as ONGs tenham acesso a estes benefícios.

No próximo tópico, contextualiza-se o instituto no que se refere a sua evolução sócio-histórica, por julgá-la pré-determinante para o entendimento de sua interface com outros atores sociais de seu entorno.

#### **4.2 Contextualização sócio-política do IAR**

A questão ambiental tem sido tratada, freqüentemente, como mais uma política setorial. Contudo, não estamos lidando com um setor específico e estanque, mas com a base de recursos que permeia todos os demais setores, em todos os níveis, ou os transpõe de forma transversal. Dessa forma, torna-se conflitivo e ineficiente tentar resolver as complexas questões ambientais unicamente através da atuação da área ambiental *strictu sensu*, já que os problemas ambientais decorrem de externalidades geradas por atividades e processos produtivos realizados por setores diversos (IAR, 2003, p. 3).

A citação acima foi retirada do plano de trabalho apresentado pelo IAR a Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento de Santa Catarina, quando estas entidades firmaram um Termo de Parceria para trabalharem juntas dentro do Programa de Descentralização das Ações de Gestão Ambiental do Governo Estadual de Santa Catarina em 2003. Portanto, considera-se que o IAR apresenta em seu histórico a explícita busca por parcerias com o Estado, justificando-a através da importância do fenômeno das redes para resolução de problemas ambientais.

O Instituto Ambiental Ratonos foi fundado em 03 de junho de 1998, primeiramente como Associação de Preservação e Educação Ambiental e Cultural da Bacia do Rio Ratonos, com o nome fantasia de Ambiental Ratonos, sendo uma sociedade civil sem fins lucrativos.

No início de sua história, o Ambiental Ratonos desenvolveu projetos de conservação e educação ambiental na bacia do rio Ratonos, ao Norte da Ilha de Santa Catarina. Um desses projetos buscou implementar um Parque Ecológico, em parceria com Jurerê Internacional. Um dos caminhos foi a implantação de trilhas envolvendo oficinas de educação ambiental com a comunidade e visitação de escolas municipais e estaduais. Verificou-se o envolvimento de várias entidades com a ONG, a exemplo da Universidade Federal de Santa Catarina, da Estação Ecológica Carijós, da Associação Amigos de Carijós (atual instituto Carijós), e da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina.

Neste sentido, como afirma Hélio Chevarria (um dos fundadores do instituto), o IAR, a princípio, tinha como objetivo estabelecer um turismo sustentável na região (IAR, 2002). Marinez afirma que “o instituto surgiu, porque queríamos fazer algo de educação ambiental no norte da ilha, a gente queria fazer trilhas e educação ambiental (...), se chama Ambiental Ratonos, porque a gente começou ali no norte da Ilha”. Portanto, por ter nascido no norte de Florianópolis, onde se localiza a bacia hidrográfica do Rio Ratonos<sup>15</sup>, a organização é batizada com este nome. Ao longo desses anos, o IAR veio acumulando experiência no que se refere à cooperação com o Governo Estadual, trabalhando com os temas Educação Ambiental, Política Florestal, Municipalização das Ações Ambientais e Gerenciamento Costeiro (IAR, 2008)

A transição para a figura de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público se deu, segundo a diretora presidente, porque “a OSCIP é uma figura de Organização Não Governamental que dá uma maior transparência nas suas ações. Existe uma legislação

---

<sup>15</sup> Este nome foi dado às ilhas de Ratonos Grande e Ratonos Pequeno pelo espanhol Álvaro Nunes Cabeza de Vaca. Em sua expedição ao Rio da Prata (1540-1542), ao entrar nas baías norte e avistando as ilhas que estão à sua entrada, deu o nome de RATÓN GRANDE e RATÓN PEQUENO, em função das semelhanças que tais ilhas têm com esses animais quando avistadas seja desde a entrada pelo norte seja desde o sul. E futuramente deu também este nome a bacia hidrográfica daquela região (IAR, 2009).

própria que regulamenta as OSCIPs, diferentemente de outras ONGs, que são englobadas numa coisa só. Escolhemos mudar, por acreditar ser uma estrutura melhor de transparência e prestação de contas, o que possibilita também trabalhar com entidades governamentais”.

Neste sentido, reforçando a questão da transparência destas organizações, ressalta-se o fato de que com esta Lei 9.970 de 1999, a OSCIP passa a ser obrigada a dar publicidade ao seu relatório de atividades e às suas demonstrações financeiras, sendo livre o acesso às informações referentes a estas organizações junto ao Ministério da Justiça, o que não era previsto nas leis anteriores. Conforme já exaltado por Junqueira (2006), é esta lei que define os termos em que se deve ocorrer a parceria das instituições sem fins lucrativos com o Estado, na realização de ações sociais de sua competência, tendo a OSCIP acesso a recursos públicos para a realização de projetos por meio da celebração do Termo de Parceria, que é nova figura jurídica.

Em relação a este termo, a diretora presidente afirma que o seu problema é que “ninguém sabe aplicar. Apesar de ter 10 anos a Lei das OSCIPs, ainda existem instituições que têm medo de aplicá-la, por falta de conhecimento. Não é uma coisa bem assimilada, nem pelos órgãos governamentais, nem pelos tribunais de contas, os quais fazem a avaliação”. Esta observação por parte da diretora presidente vai ao encontro de Coutinho, Bernardo e Silva (2008 apud PECI et. al, 2008) ao afirmarem que ainda há um considerável desconhecimento sobre a metodologia e os mecanismos de funcionamento desse fenômeno das parcerias por parte dos próprios órgãos estatais, das OSCIPs e dos órgãos de controles.

Na opinião de Marinez, existe uma linha de pensamento que acredita que o Termo de Parceria, justamente, é uma “parceria” (ressalta a entrevistada). Possibilitando, desta forma, que organizações governamentais escolham as OSCIPs que realizam trabalhos que as interessam e, assim, formem uma aliança para implementar projetos e programas na sociedade. Mas o que vem acontecendo é que por não estar claro como se deve proceder em relação a este termo, qualquer financiamento governamental se dá ainda por meio de editais de projetos.

Constatou-se fazer parte da história do Instituto Ambiental Ratoes a discussão acerca da importância do envolvimento da ONG com os outros poderes da sociedade. Neste sentido, observou-se que ao longo da existência do instituto, este veio participando de diversos conselhos, comissões, comitês e fóruns de discussão. Portanto, apresenta-se a seguir essa contextualização.

#### 4.2.1 Participação em conselhos, comissões e grupos de discussão

A rede de compromisso social, a qual foi introduzida por Inojosa (2006) na fundamentação teórica desta pesquisa, é aquela que se tece com a mobilização de pessoas físicas e instituições, a partir de uma visão ideológica de futuro e da percepção de problemas que rompem ou colocam em risco o equilíbrio da sociedade, ou de oportunidades de desenvolvimento social. Neste sentido, a autora ressalta que parece possível tecer uma teia de qualidade que envolva a sociedade, as organizações não governamentais e as governamentais.

Quando questionada acerca da importância da participação do IAR em conselhos, comissões, comitês e fóruns de discussão, a diretora presidente afirma ser “uma das únicas maneiras de tentar mudar alguma coisa em nossa sociedade”. Ressalta, porém, que, por exemplo, no Conselho Estadual de Meio Ambiente, dentro das representações da sociedade civil, as quais são paritárias em relação às representações governamentais, o IAR é a única organização não governamental, portanto, isto acaba por abafar sua voz perante o grande grupo.

O IAR passa a ter representação no Conselho Estadual de Meio Ambiente do Estado de Santa Catarina em 2009, e passa a ser participante efetivo, mediante suporte técnico e científico, das Câmaras Técnicas de Atividades Agroflorestais; de Gerenciamento Costeiro; de educação Ambiental e de Saneamento, pela qualificação técnica dos seus integrantes.

Segundo Marinez, o IAR tem representação também nos seguintes conselhos e comissões:

- a) Conselho da Estação Ecológica do Carijós;
- b) Conselho Estadual de Educação Ambiental;
- c) Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental;
- d) Conselho Estadual de Meio Ambiente do Estado de Santa Catarina;
- e) Conselho do Parque do Rio Vermelho;
- f) Conselho de Gerenciamento Integrado do Estado de Santa Catarina;
- g) Grupo de Trabalho de Educação Ambiental.

Abre-se um parêntesis para colocar que foi verificado que em outubro de 2003, o IAR participou da Reunião Extraordinária do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional do Meio Ambiente. Encontra-se no relatório da 22ª Reunião Extraordinária, um item que remonta à discussão sobre as ONGs apresentarem propostas para uma revisão da composição desse

Conselho, onde ONGs e governos passem a ter o mesmo número de cadeiras com mesmo peso de votos, pois se coloca que os órgãos governamentais apresentam maior representatividade.

Fez-se a ressalva acima, com o intuito de resgatar na teoria deste estudo a percepção de Nogueira (2005), quando este afirma que nas duas últimas décadas do século XX o Brasil vem assistindo a afirmação categórica da idéia de participação no campo da gestão pública. “Os processos participativos converteram-se, assim, em recursos estratégicos do desenvolvimento sustentável e da formulação de políticas públicas, particularmente na área social”.

Uma das colaboradas do instituto afirma participar e representar o IAR com frequência nas reuniões da CIEA - Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental, assim como nos encontros do GTEA – Grupo de Trabalho de Educação Ambiental. O que em sua opinião, amplia suas perspectivas como educadora ambiental, pois nesses grupos há interação com um grande número de pessoas que trabalham com o tema de diversos segmentos da sociedade, havendo uma grande troca de informações e experiências, além de possibilitar que se saiba a respeito de editais abertos para projetos da área.

A crítica que a diretora presidente faz sobre a participação do IAR nesses conselhos, comissões e grupos de trabalho, diz respeito ao fato de que o instituto não está conseguindo participar devidamente de todos os conselhos e comissões dos quais faz parte. Em sua concepção, essas participações deveriam ser repensadas, provavelmente reduzindo-se o número e buscando participar de forma mais ativa em cada uma. Um exemplo de trabalho mais eficiente seria possuir na página do IAR um portal de acesso às atas dessas reuniões, deixando, desta maneira, de ser uma informação estritamente interna do IAR, para ser uma informação aberta à sociedade civil interessada.

Aqui cabe reforçar o que tanto enfatiza Armani (2008) quando teoriza sobre a importância vital da comunicação para sustentabilidade política de uma organização não governamental. Ele coloca que a comunicação é primordial para o desenvolvimento institucional e o fortalecimento como sujeito político relevante na sociedade brasileira. Acrescenta que é fundamental que a visão de mundo, a abordagem conceitual, o posicionamento político, e a missão institucional norteiem a projeção da imagem da entidade.

Neste sentido, considera-se ser este caminho que o IAR deve começar a trilhar em busca de um desenvolvimento institucional consistente, que venha a proporcionar-lhe, principalmente, sustentabilidade, no sentido que Armani (2008) dá ao termo, o que será mais bem demonstrado nas próximas seções deste capítulo.

A seguir, apresenta-se a análise com vistas a demonstrar como ocorre a interface do IAR com os outros atores sociais de seu entorno.

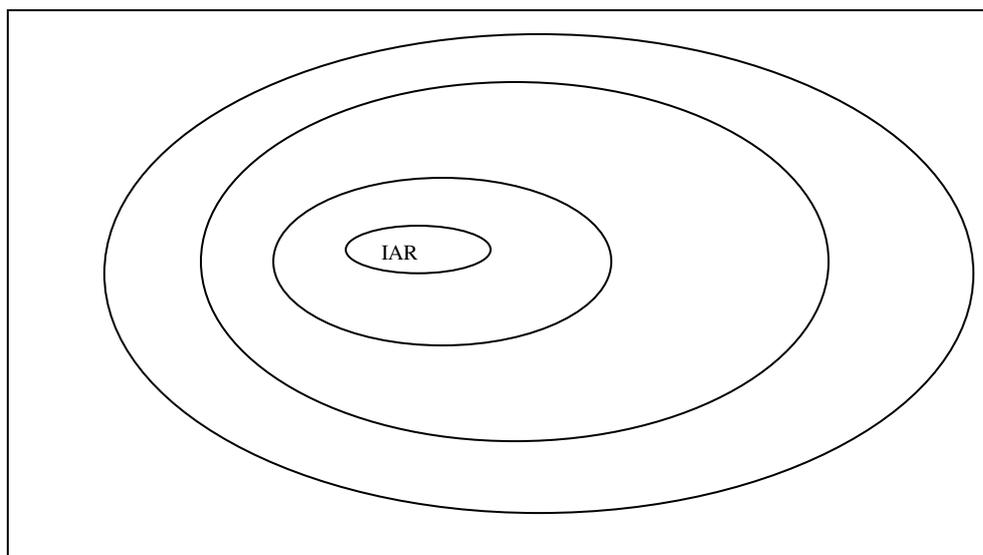
### **4.3 Identificação das relações do IAR com seu entorno**

Como base no que foi defendido por Tachizawa (2007), de que a experiência acumulada nos anos recentes por parte de várias organizações sem fins lucrativos constitui uma referência importante do que vem a ser uma boa relação de parceria. Busca-se neste ponto da pesquisa, identificar que tipos de parcerias - também ultrapassando para outros tipos de relações que não venham a ser conceituadas como parceria propriamente dita, o IAR vem iniciando, mantendo ou inclusive desfazendo com os atores sociais de seu entorno.

Um primeiro passo traçado com o intuito de identificar e, portanto, conhecer as relações mantidas pela organização com seu entorno, foi a aplicação de um instrumento elaborado pelo Instituto Fonte (encontra-se no apêndice desta pesquisa) à diretora presidente do IAR.

A partir da aplicação deste instrumento, a qual se deu na sede do IAR, após uma reunião de rotina, foi possível observar a grande quantidade de outras organizações que estão direta ou indiretamente relacionadas com o instituto, na percepção da diretora presidente.

Um ponto central deste instrumento é posicionar o IAR no centro do Eco-mapa. Sobre os círculos concêntricos desenhados ao redor do IAR, posicionam-se as outras organizações que mantêm relações com o IAR, sendo as mais próximas, aquelas com as quais o IAR mantém uma relação mais intensa. Para facilitar o entendimento, apresenta-se o modelo abaixo (o Eco-mapa já desenvolvido pela diretora presidente está no apêndice deste estudo):



Quadro 6: exemplo de Eco-mapa

Fonte: elaborado pela autora com base no Instituto Fonte<sup>16</sup>

Foram listadas por Marinez, treze organizações que interagem com o IAR, das quais cinco são outras organizações da sociedade civil, cinco são organizações governamentais e apenas três são organizações privadas com fins lucrativos.

Quando no instrumento se solicita a classificação dessas organizações quanto à importância para a iniciativa do IAR, Marinez apontou uma forte relação com quatro das cinco organizações governamentais, com duas das organizações da sociedade civil e com apenas uma das organizações privadas com fins lucrativos.

Portanto, foi possível perceber que o IAR está, neste momento, mantendo fortes relações com um maior número de organizações não governamentais, segundo sua diretora presidente. No Programa Bandeira Azul, por exemplo, existe um Júri Nacional, no qual devem participar representantes de vários órgãos governamentais. Desta maneira, apesar de não fazer parte deste júri, o IAR é quem organiza a reunião destas entidades, mantendo, portanto, fortes relações com as mesmas. Neste sentido, as fortes relações com entidades estatais se dão em função dos projetos que estão sendo realizados no momento da aplicação desse instrumento.

Outro ponto de questionamento do Eco-mapa diz respeito aos fluxos de relacionamento entre o IAR e as outras organizações de seu entorno. Podendo ocorrer fluxo duplo (duas setas) – quando existe energia e trabalho alimentando a relação em ambas as organizações envolvidas e fluxo unilateral (uma seta) – quando a seta nasce da organização

---

<sup>16</sup> [www.fonte.org.br](http://www.fonte.org.br)

que alimenta a relação e termina na que não corresponde ao fato. Neste sentido, das treze organizações apontadas pela diretora presidente, esta somente soube classificar e apontar a existência de fluxos em quatro organizações, sendo três governamentais e uma privada com fins lucrativos. Os quatro tipos de fluxos definidos por ela foram duplos.

Por fim, quanto à existência de conflito, o qual deveria ser representado por um símbolo de raio, Marinez apenas apontou conflito com uma organização governamental.

Este instrumento, mais que servir para identificar as relações que a organização vem mantendo com seu entorno, serve como um material de apoio à reflexão dos colaboradores de organizações da sociedade civil. Por esta razão, deixou-se uma cópia do Eco-mapa com a diretora presidente para futuras reflexões em conjunto com outros membros do IAR.

Trazendo a uma perspectiva mais próxima, uma ocorrência em relação à questão de conflitos foi observada pela pesquisadora. Uma parceria firmada entre o projeto Eco Escolas e uma Associação no estado do Paraná, que não convém nomear, foi desfeita devido ao fato de que esta última não cumpriu com suas obrigações junto a uma escola com a qual firmou um contrato. Foi possível verificar na rescisão deste contrato feito por parte da escola, que esta reclamava de que após o sexto mês de vigência do mesmo, não haver recebido quaisquer materiais didáticos pedagógicos e cursos de formação conforme estabelecido nas cláusulas desse contrato.

Foi percebido posteriormente pela pesquisadora, numa reunião de rotina com os envolvidos no projeto Eco Escolas, o quanto o ocorrido causou apreensão no grupo, que discutia como uma parceria com pessoas não comprometidas pode vir a prejudicar o projeto e conseqüentemente o nome da instituição. Foi observado também, um consenso por parte do grupo, a respeito de não se buscar mais parcerias e sim, manter um bom relacionamento com as que já estão firmadas para a consecução dos objetivos do projeto.

Aqui cabe uma ressalva, assim como afirma Tachizawa (2007), da grande importância que a avaliação de parceiros representa. Esta avaliação, segundo o autor, deve partir do conhecimento da outra organização quanto à atuação, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, intenções, projetos já desenvolvidos, entre outros exemplos.

No que diz respeito a relações com entidades do setor privado com fins lucrativos, verificou-se que com uma das empresas privadas que a diretora presidente identificou com o fluxo duplo de relacionamento entre as organizações, ela presta serviços de consultoria ambiental para esta organização e alguns colaboradores desta empresa também prestam serviços ao IAR, sendo que o diretor desta empresa faz parte do conselho fiscal do IAR.

Entende-se, portanto, que existe uma forte parceria entre ambas as organizações, o que vem a demonstrar a existência de energia e trabalho alimentando a relação em ambas as organizações.

Uma percepção por parte da pesquisadora em relação a aspectos que influenciam a consecução de certas parcerias do instituto com empresas privadas ou até mesmo com prestadores de serviços autônomos é, sem dúvida, uma questão que ultrapassa a esfera profissional. Constatou-se, por exemplo, que uma consultoria dentro de um projeto do IAR foi realizada por uma amiga da diretora presidente, do mesmo modo que um colega do diretor administrativo financeiro propôs a parceria entre a organização onde trabalha e o IAR para a realização de um projeto que envolvia os objetivos de ambas as organizações.

Neste sentido, considera-se que algumas relações que permeiam o universo dessa organização podem ser estabelecidas baseadas em uma razão menos instrumental, voltada, de alguma forma, a critérios mais substantivos de vida pessoal e de padrões de relações interpessoais, no sentido que Ramos (1989 apud FRASSON, 2001) dá a este fenômeno, quando estabelece a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais. O homem como um ser multidimensional, além de ser dotado de razão, o que lhe confere a dimensão política, é dotado das dimensões social e física. Sendo na dimensão social que o homem se relaciona com seu ambiente por meio da convivialidade (amizade e solidariedade) e do comportamento.

A análise prosseguirá apresentando os projetos que estão sendo desenvolvidos pelo IAR com vistas a entender as relações mantidas pela organização em consequência dos mesmos, por se considerar que a metodologia específica de cada projeto pode vir a responder pela quantidade e qualidade das parcerias firmadas pela organização.

#### **4.4 Projetos e programas desenvolvidos e seus diversos parceiros**

Aqui serão apresentados os projetos que estão sendo desenvolvidos no presente momento pelo IAR, enfatizando também a questão dos parceiros e/ ou financiadores.

É importante destacar, antes de mais nada, que as atividades dentro do IAR são desenvolvidas pela existência de projetos ou programas, sem os quais a organização não realiza atividades, ou seja, o seu funcionamento interno é decorrente da execução de projetos ou programas.

Abre-se um parêntesis para colocar que o IAR, até pouco tempo, realizava suas atividades tendo como sede a casa da diretora presidente. Este fato, na percepção dos colaboradores, dificultava o trabalho da equipe, que somente poderia utilizar o escritório

quando a diretora presidente estivesse presente. Apenas através do financiamento realizado pelo HSBS para o programa Eco Escolas, o qual será explicado mais adiante neste tópico, foi possível alugar uma sala e contratar os serviços de telefonia e internet para a realização do trabalho do instituto. Isto se deu porque uma parte dos recursos deste financiamento poderia ser destinada a manutenção do IAR.

Portanto, as atividades da organização são iniciadas pela existência de projetos e estes são de responsabilidade de uma equipe técnica, formada por pessoas qualificadas para exercer as funções requeridas e que na maioria das vezes são contratadas para executá-lo. Esta equipe, apesar de constituir elemento fundamental na organização, pois é através dela que são viabilizadas as atividades-fim do Instituto, muitas vezes não faz parte da sua estrutura.

A diretora presidente coloca que a aprovação dos projetos pelos atores financiadores do poder público está condicionada ao seu conteúdo e ao atendimento das especificações do edital. No entanto, o currículo do coordenador do projeto deve ser suficientemente completo a ponto de demonstrar capacidade técnica para coordenar sua realização. Desta maneira, o que geralmente vem ocorrendo no IAR é que o coordenador acaba sempre por ser a diretora presidente, pois é ela quem está diretamente envolvida com todas as ações do IAR, possui um currículo completo e, mais importante ainda, é ela quem responde judicialmente por todos os atos do instituto.

Considera-se este fenômeno limitante para o desenvolvimento institucional do IAR, uma vez que mais pessoas poderiam estar engajadas na elaboração de potenciais projetos, o que certamente viria a aumentar as perspectivas do instituto como agente social de mudanças.

Passa-se a seguir a apresentar cada projeto que atualmente está sendo desenvolvido pelo IAR com vistas a clarear o entendimento das relações mantidas pela organização com seu entorno.

#### **4.5.1 Programa Bandeira Azul**

O Programa Bandeira Azul – *Blue Flag* - é um programa de educação e certificação ambiental que visa à melhoria do ambiente marinho, fluvial, lacustre e costeiro, tendo surgido na França em 1985 (IAR, 2009).

O Brasil faz parte do programa desde 18 de junho de 2005, como programa piloto, sendo que 10 praias foram selecionadas para participar do processo de implantação do

programa. Essas praias – pilotos foram escolhidas para fazer parte do programa em 2005 por um júri internacional do programa no Brasil, coordenado pela FEE.

As praias selecionadas foram: Tiririca, Praia da Penha e Praia do forte na Bahia (BA), Prainha no Rio de Janeiro (RJ), Tombo de São Paulo (SP), Praia Grande e Castelhanos no Espírito Santo (ES) e Praia Mole, Jurerê Internacional e Praia do Santinho em Santa Catarina (SC). Segundo Marinez Scherer, das dez praias selecionadas no Brasil apenas sete ainda estão participando do processo de implantação da Bandeira Azul, as demais praias, Tiririca (BA), Praia da Penha (BA) e Prainha (RJ) que faziam parte da fase piloto do programa deixaram de participar por decisão unilateral das prefeituras (IAR, 2009).

De acordo com o IAR (2009) para a implantação do Programa Bandeira Azul nas praias do Brasil, as mesmas devem cumprir 29 critérios estabelecidos pela FEE. A maioria dos critérios de classificação são imperativos / obrigatórios (I), significando que a praia deve cumprir para ser contemplada com a Bandeira Azul. Outros critérios são considerados como critérios guias (G), significando que eles devem preferencialmente ser cumpridos, mas não são obrigatórios.

Portanto os critérios para a implantação do Programa Bandeira Azul nas praias brasileiras são:

- I – Educação e informação ambiental;
- II – Qualidade da água;
- III – Gestão ambiental e equipamentos;
- IV – Segurança e serviços;

Neste sentido, as praias ou marinas candidatas a implantação do Programa Bandeira Azul, devem cumprir diversos critérios nas áreas de educação ambiental, informação e sinalização de segurança aos usuários, e de qualidade da água e do meio ambiente costeiro. O que vai depender dos diversos atores sociais envolvidos na consecução dos objetivos para o cumprimento desses critérios estabelecidos para que a praia obtenha a Bandeira Azul.

O IAR é o representante brasileiro deste programa (Operador Nacional), graças a sua filiação junto a FEE ( Foundation for Environmental Education).

A operacionalização do Programa é desenvolvida por diversas instituições diretamente envolvidas com o programa: Operador Internacional; Operador Nacional; Parceiro Nacional; Agente Promotor e Agente Local. O programa também conta com um número de atores indiretamente envolvidos representando os vários segmentos da sociedade civil como: moradores, iniciativa privada, empreendedores, comunidades tradicionais e todas as demais

associações comunitárias, que em conjunto e de maneira participativa devem obter recursos tecnológicos, financeiros e sociais com o intuito de obter as condições necessárias para a efetivação do Programa Bandeira Azul (IAR, 2009).

Neste contexto, a concepção deste projeto vai ao encontro da idéia de rede, tão colocada por Junqueira (2006) e Inojosa (2006), que é aquela estabelecida entre vários atores sociais que buscam soluções conjuntas para problemas existentes na sociedade. Assim como propõe Farah (2006) o funcionamento em rede de alguns programas, projetos e ações remetem ao envolvimento de vários atores sociais, o que leva a uma grande combinação de parcerias.

Em relação às diretrizes do projeto, os países que se candidatam ao Programa Bandeira Azul devem escolher um Operador Nacional a quem compete em âmbito federal a organização e a implementação do Programa Bandeira Azul. Neste caso, o IAR como Operador Nacional possui muita responsabilidade dentro do projeto, visto que é ele quem deve atribuir às bandeiras em todo o país (IAR, 2009).

O Operador Nacional é assessorado por um Júri Nacional, que é uma comissão federal formada por representantes dos ministérios do meio ambiente e turismo, secretaria do Patrimônio da União, outras ONGs e entidades relevantes do setor privado, com a função de analisar e aprovar a lista de candidaturas a submeter ao Júri Internacional (IAR, 2009). Desta maneira, pode-se identificar uma série de relações que são ativadas entre os vários setores da sociedade com vistas à implementação do programa nas praias.

A praia ou marina somente receberá a certificação após a análise feita por todas as instâncias citadas. A Bandeira Azul é concedida por um ano e a cada ano deverá passar por nova avaliação para manter a certificação. Durante o período de certificação a praia ou marina é visitada (visitas avisadas e não-avisadas) pela equipe do Bandeira Azul Nacional e Internacional (IAR, 2009).

O Programa Bandeira Azul também possui em sua estrutura os Agentes Promotores, composto por Organizações da Sociedade Civil com atuação local e tem como responsabilidade o acompanhamento da implementação do Programa em cada uma das praias selecionada para a certificação no Brasil. Portanto, percebe-se que assim como a certificação Bandeira Azul é outorgada ao município em que estão localizadas as praias que cumpriram todos os critérios, a Prefeitura Municipal será “guardiã” da certificação, e nesse processo é designada como Agente Local (IAR, 2009). Neste sentido, cada Operador Local é reconhecido como um parceiro do IAR, assim como cada Agente Local, indiretamente.

O certificado internacional de qualidade sócio-ambiental Bandeira Azul é conferido às municipalidades onde se localizam as praias que atendem a todos os critérios imperativos do Programa. Por tanto, para participar do Programa Bandeira Azul as prefeituras interessadas devem entrar em contato com uma Organização da Sociedade Civil que deve, em parceria com a Prefeitura, cadastrar-se na Rede de Implementação do Programa Bandeira Azul, indicando a praia que pretende obter a certificação (IAR, 2009).

Desta forma, percebe-se que necessariamente tem que existir uma parceria entre o poder público, neste caso as prefeituras, e alguma organização da sociedade civil local. Neste sentido, considera-se que o programa em si, estimula as relações entre diferentes setores da sociedade, uma vez que propõe uma verdadeira rede de parcerias.

Para que uma praia possa ser certificada com a Bandeira Azul, ela tem até dois anos, desde que se tornou uma praia-piloto, para se adequar aos 29 critérios.

Segundo a diretora presidente, que é quem coordena o Bandeira Azul, Jurerê Internacional em Santa Catarina é a única praia que passou pelo Júri Nacional e é também o único balneário com chances na América Latina. Foram apresentadas 5 praias ao Júri, mas só Jurerê passou. Marinez coloca que os problemas das outras praias foram: ocupação irregular de bares e quiosques e balneabilidade. No entanto, Jurerê internacional ainda precisa de pequenas adaptações, como um banheiro público para deficientes físicos, placas de informação e demonstrar um plano de prevenção de lixo na praia.

Para o cadastramento destas organizações, o IAR exige uma série de referências por parte da ONG, que venha a comprovar se esta cumpre com os requisitos estipulados como necessários para a implementação do programa. Alguns deles serão citados a seguir:

- No mínimo dois anos de fundação até a data da apresentação do pedido;
- demonstração objetiva da execução de projetos de educação e/ou gestão ambiental junto à comunidade costeira;
- endereço comercial;
- nome, qualificação e endereço do(s) representante(s) legal;
- número de associados e/ou colaboradores cadastrados;
- Ata de Fundação e da última Ata da eleição dos representantes legais e Estatutos Sociais, devidamente registrados (cópias autenticadas);
- Inscrição no Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas – CNPJ;
- Certidões Negativas junto à Receita Federal, FGTS e INSS;

- Declaração ou Termo de Cooperação firmado pela Prefeitura Municipal reconhecendo a instituição como uma das promotoras locais para implantação do Programa Bandeira azul no município;
- demonstração contábil dos dois últimos exercícios;
- relatório elaborado pela Diretoria detalhando as atividades e projetos já desenvolvidos;
- breve descrição da área onde atua, demonstrando conhecimento dos problemas costeiros;
- indicação de uma pessoa que servirá como interlocutor e, preferencialmente, se comunique em inglês básico – falado e escrito;
- indicar pelo menos uma praia ou marina que tenha a potencialidade de participar como praia piloto do programa Bandeira Azul.

O que se observa quanto aos requisitos para a concretização de uma parceria do IAR com outra organização da sociedade civil vai ao encontro de Tachizawa (2007), quando este afirma que a avaliação de parceiros é de importância extrema.

Para seguir com a discussão sobre parcerias, relata-se um fato ocorrido quando o IAR apresentou este projeto - “Bandeira Azul: um selo de qualidade sócio-ambiental para o litoral brasileiro” - na Seleção Pública de 2006 do programa Petrobras Ambiental. A Gerência Setorial de Programas Ambientais da Petrobras informou ao instituto que, apesar deste projeto ter sido classificado entre os com melhor avaliação, não foi contemplado, entre outras razões, pelo fato de que as inscrições das ONGs parceiras se dariam por meio de edital. Desta forma, a Petrobras coloca que tornaria o sistema muito vulnerável a pressões econômicas no que se refere à certificação das praias selecionadas. Neste sentido, a Petrobras acaba por dizer que é o que vem ocorrendo em Santa Catarina, onde estão entre os parceiros do IAR um resort e um empreendimento imobiliário. A justificativa apontada pelo IAR ressalta que a certificação das praias se dá por um sistema livre de pressões econômicas, uma vez que o IAR apenas fornece apoio metodológico ao projeto, sendo as prefeituras responsáveis por realizar as melhorias e alcançar a qualidade sócio-ambiental necessária para a certificação. O apoio dessas entidades privadas levantado pela Petrobras foi justificado pelo IAR como patrocínios para a realização do I workshop do programa e para o pagamento das taxas de adesão da FEE, desta maneira, não sendo relacionado com a gestão costeira propriamente dita.

Pretende-se com o relato desta situação ocorrida, levantar um fundamento da metodologia de mobilização de recursos apontada por Armani (2008), quando este coloca o

“errar para aprender”, o qual faz parte do processo de estruturação do Programa de Mobilização de Recursos. O autor defende que as organizações não governamentais ainda possuem muitos desafios, sendo uma das questões mais fundamentais desta metodologia e desenvolver um processo de Mobilização de Recursos Locais sem que isto venha a afetar a identidade institucional da ONG.

Neste sentido, Armani (2008) coloca que qualquer mudança na organização deve ser fruto de um longo processo de reflexão coletiva, que se assente em sólidos princípios institucionais e se estabeleçam mecanismos de vigilância coletiva sobre os eventuais riscos assumidos, neste caso, no que diz respeito a financiamentos.

A seguir, será apresentado o outro projeto de gestão ambiental desenvolvido pela Fundação de Educação Ambiental (*Foundation for Environmental Education/FEE*), o qual vem sendo implantado pelo IAR.

#### **4.5.2 Programa Eco Escolas**

O Eco Escolas é um programa que vêm sendo implementado desde 1990 pela FEE. O Programa é voltado para educação ambiental e cidadania, destinando-se especialmente às escolas de ensino básico, mas podendo ser aplicado a todos os níveis de ensino. O Eco Escolas visa encorajar ações e reconhecer o trabalho desenvolvido pela escola em benefício do meio ambiente e a aplicação de conceitos e idéias de educação e gestão ambiental à vida cotidiana da escola (IAR, 2008).

Atualmente existem mais de 20.000 Eco Escolas em 48 países. O programa é orientado pelos princípios da Agenda 21, estimulando a criação de parcerias locais, o que contribui para um maior envolvimento e participação em todo o processo de toda a comunidade escolar, empresas, órgãos de comunicação social, ONGs, entre outros (IAR, 2009).

Portanto, no mesmo sentido que o Programa Bandeira Azul contribui para a formação de redes, de acordo com os conceitos propostos por Junqueira (2006) e Inojosa (2006), o Programa Eco Escolas também abarca esta idéia. Redes, para estas autoras, surgem com o intuito de ampliar os resultados e os impactos das políticas públicas, através de parcerias e da participação da sociedade civil nas decisões e nas ações que conformam seu próprio destino.

O Programa Eco Escolas incorpora sete elementos que todas as escolas podem adotar como metodologia. Esses elementos foram criados para pontuar o processo, já que a estrutura

é flexível para ser adotada por qualquer país e por escolas que se encontrem em qualquer nível de desenvolvimento de atividades de cunho ambiental e que possuam diferentes recursos humanos e financeiros. O envolvimento dos alunos por todo o processo é um fator integrante e essencial. Os estudantes são desafiados a participar dos processos de decisão, tomando consciência da importância do ambiente no dia a dia de sua vida pessoal, familiar e comunitária.

A proposta do programa consiste na adoção de uma metodologia de trabalho que permite uma melhora gradual do ambiente da escola e da comunidade. Este esforço é reconhecido através da atribuição de uma bandeira verde, que certifica a existência naquela escola de uma gestão ambiental coerente e de qualidade. Deve haver na escola uma coordenação, encabeçada por um professor com liderança nas questões ambientais (IAR, 2008).

Os setes passos do programa são:

- 1) Conselho Eco Escolas
- 2) Auditoria Ambiental
- 3) Plano de Ação
- 4) Monitoramento e avaliação
- 5) Trabalho curricular
- 6) Informação e envolvimento Escola – Comunidade
- 7) Eco-código

Este programa vem sendo desenvolvido pelo IAR, primeiramente em Florianópolis, desde o final de 2007. A equipe técnica desde projeto é formada por quatro colaboradores. Assim como em qualquer projeto do IAR, o Eco Escolas possui um coordenador, que é quem responde pelas atividades do grupo perante a fonte financiadora. Cabe assinalar aqui, que no caso deste projeto, a mobilização de recursos se deu através de canais diversificados.

Primeiramente, a busca por recursos estimulou que antes de se apresentar o projeto as fontes financiadoras era preciso obter a adesão das escolas da rede pública da cidade de Florianópolis. Quatorze escolas do município se inscreveram no programa. Com isto, uma das colaboradoras, que não era a coordenadora, conseguiu um financiamento da Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis. Num primeiro momento, acordou-se o montante que o projeto pedia em seu orçamento, mas no final da negociação, apenas foi disponibilizada uma pequena parte destes recursos financeiros com muitos meses de atraso, o que foi justificada pela secretaria pela redução de verbas a projetos educacionais por parte da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Antes mesmo de disponibilizar estes recursos financeiros para o projeto, já havia uma parceria entre o IAR e a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis, a qual disponibilizava recursos materiais (espaço para os eventos e reuniões) e recursos humanos (hora aula dos professores participantes do projeto).

A diretora presidente resume esta parceria com o poder público, colocando que: “nós já tínhamos um termo de cooperação com a prefeitura de Florianópolis para a implementação do Eco Escolas, mas foi acrescentada a questão financeira, deixando de ser uma parceria apenas técnica, passando a ser técnico-financeira”.

É unânime entre as colaboradoras do programa Eco Escolas, ter sido a falta de recursos financeiros o que não permitiu o avanço do projeto conforme havia sido planejado para este ano.

Uma oportunidade que surgiu recentemente para este projeto diz respeito a uma parceria firmada entre o HSBC, a FEE e o Programa Eco Escolas internacional, com o objetivo de “empoderar” os estudantes como contribuintes ativos na redução das emissões de carbono. Usando a metodologia dos 7 passos, a iniciativa irá atingir a questão de mudanças climáticas, aproveitando o treinamento de professores e os materiais formulados pelo programa Eco Escolas. Um ponto central nesta iniciativa é que as Eco-Escolas devem compartilhar suas melhores práticas através da página do programa na internet. Assim, aquelas Eco-Escolas enfrentando desafios semelhantes poderão se beneficiar da experiência de outras. As Eco-Escolas envolvidas na iniciativa também serão convidadas a participar na Competição HSBC Eco-código Climático (IAR, 2009).

Portanto, esta parceria entre o HSBC e o IAR, na opinião das colaboradoras, é o que vai possibilitar que este projeto siga caminhando neste momento, ainda mais, por ser responsável pelo financiamento do escritório da ONG, o qual é indispensável para a consecução das atividades que demandam o projeto.

A discussão neste capítulo vai alcançando seu caminho final, quando se considera como última instância de análise o entendimento das relações do instituto com as fontes financiadoras de seus projetos, pois este, fundamentalmente, sobrevive por meio deles. Busca-se discutir a mobilização de recursos do IAR, de acordo com Armani (2008), por se considerar que esta propõe um caminho menos técnico e funcional, abarcando a complexidade intrínseca ao fenômeno das organizações da sociedade civil.

#### 4.5. Mobilização de Recursos dentro do IAR

Quando consta no estatuto sobre as rendas do IAR, estas são constituídas por:

- Doações;
- eventos técnico-científicos, artísticos, sociais, esportivos, culturais e/ou ecológicos;
- vendas de objetos;
- contribuições mensais facultativas dos Associados;
- convênios, projetos, termos de parceria, termos de cooperação e instrumentos similares.

A fim de demonstrar um histórico de parcerias e financiamentos do IAR, apresentam-se os itens a seguir:

- 2003: R\$ 126.606,00 – Parceria com o Governo de SC / Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento (SDS)
- 2004: R\$ 478.325,33 – Parceria com o Governo de SC / Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento (SDS) e Parceria com o Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA).
- 2005: R\$ 75.145,79 – Parceria com o Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA) e participação em Termo de Acordo firmado pelo Ministério Público Federal com empresas privadas (Shopping Florianópolis).
- 2006: Cerca de R\$ 70.000,00 - Participação em Termo de Acordo firmado pelo Ministério Público Federal com empresas privadas (Shopping Florianópolis) e parceria com Instituições Governamentais (Prefeitura de Florianópolis/SC) e não Governamentais (Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro).
- 2007: Cerca de R\$ 70.000,00. – Parceria com empresas privadas (Ozonin) e Instituições Governamentais (Prefeitura de Vitória/ES) e não Governamentais (Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro e Rede de ONGs do Programa Bandeira Azul).
- 2008: R\$ 50.000,00 Parceria e Instituições Governamentais (Prefeitura de Guarujá/SP) e não Governamentais (Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro e Rede de ONGs do Programa Bandeira Azul).

Em 2009, constata-se que grande parte do financiamento do IAR vem da parceria com empresas privadas (HSBC e o Instituto HSBC), sendo apenas uma pequena parcela da Prefeitura Municipal de Florianópolis e da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina.

O que é possível perceber é que historicamente o IAR vem estabelecendo distintas parcerias com diversas entidades. Nos primeiros anos apresentados, quase todas as parcerias foram firmadas com órgãos governamentais. A partir de 2006, quando se iniciou o programa Bandeira Azul, parcerias com organizações não governamentais passaram a ser estabelecidas. Somente nos últimos anos, o financiamento de empresas privadas passa a ser significativo dentro da mobilização de recursos do IAR.

Na percepção da pesquisadora, assuntos relacionados a mobilização de recursos levantam posições contrárias dentro da organização. Enquanto a colaboradora 1 afirma ser de responsabilidade da colaboradora 2, a procura por recursos para financiamento de um projeto específico, esta última afirma que seria o papel do diretor financeiro ir atrás dos documentos necessários para a obtenção de incentivos fiscais e outros benefícios. O que na opinião desta última viria a abrir mais portas no que se refere a recursos privados.

Outro aspecto ressaltado pela colaboradora 1 à pesquisadora, diz respeito à falta de apoio do instituto a um projeto específico escrito por ela, que em sua opinião, entraria dentro dos objetivos culturais do IAR e já possuía apoio de um organismo público. Este projeto não foi aceito pela diretoria, segundo esta colaboradora, por falta de tempo para a discussão dos objetivos do mesmo. De acordo com Armani (2008), o processo de desenvolvimento da mobilização de recursos representa um desafio à cultura organizacional, onde esta deve ser capaz de atualizar sua cultura interna na direção e no ritmo necessários. Neste sentido, é importante que a organização possua os canais de comunicação desenvolvidos para que não ocorra perda de oportunidades.

Em relação à questão dos recursos financeiros do instituto, Ricardo Cerruti, diretor administrativo financeiro do IAR afirma que “uma das várias dificuldades, por não ter fins lucrativos, é que todo o recurso que entra em uma ONG já tem seu destino traçado”. Neste sentido, todo o projeto já prevê que cada parte do financiamento deve ser direcionada ao gasto específico de certo item, sendo assim, muitas vezes não há disponibilidades de recursos para a manutenção da própria instituição, visto que o IAR trabalha quase que exclusivamente por meio de projetos. Ele coloca que principalmente as verbas governamentais não prevêm gastos de manutenção de escritório, inclusive, na maioria das vezes, não cobrem nem o contador do projeto.

Ao depoimento ora apresentado cabe uma ressalva, de acordo com Cruz e Estraviz (2003) sobre a diversificação das fontes de recursos, esta é de suma importância para as entidades sem fins lucrativos devido ao fato de que depender de um número reduzido de financiadores pode ameaçar a sobrevivência da entidade caso o doador decida parar com a doação.

Para o diretor financeiro administrativo, um dos grandes problemas de se obter somente recursos financeiros governamentais é que eles são muito restritos ao tipo de gasto. Inclusive alguns nem pagam pessoas, pagando, às vezes, somente bolsistas. Outro ponto que levanta Ricardo, é que o próprio custo de se elaborar um projeto – tempo de trabalho, material, divulgação, nunca é reembolsado.

Tachizawa (2007) alerta quanto à parceria econômico-financeira com o Estado, pois mesmo que pese a escassez de recursos, é preciso ter clareza quanto às exigências relativas à periodicidade de relatórios e prestação de contas, bem como quanto aos cronogramas de recebimentos e desembolsos. Muitas organizações têm encontrado dificuldades em gerir esses recursos financeiros, em razão dos atrasos nos repasses, o que acarreta em problemas para cumprir obrigações financeiras principalmente no pagamento de funcionários contratados em projetos. Marinez levanta que este fenômeno:

“é uma maneira bastante hipócrita de lidar com o assunto, incentivando (assim como no próprio governo) as famosas caixas dois, reembolsos fantasma, etc. A ONG tem que ter apoio básico para manter a estrutura funcionando. Achar que todos vão sempre fazer trabalho voluntário, sem direito a ressarcimento de despesas é querer tapar o sol com a peneira. Projetos deveriam sempre prever uma porcentagem para a sobrevivência da instituição”.

O projeto apresentado a um órgão governamental deve trazer em seu conteúdo todo o planejamento da proposta apresentada, detalhando as atividades previstas, os gastos necessários, os itens que receberão investimento e o cronograma de sua execução. Caso o projeto seja aprovado, a organização recebe então uma parcela do total de recursos solicitados para o início da sua implementação, o que na percepção dos colaboradores do IAR, muitas vezes chega com atraso.

Neste mesmo sentido, Ricardo aponta que um projeto apresentado e aprovado há dois anos atrás por um agente financiador governamental somente recentemente teve sua verba liberada sem que fossem feitos reajustes no montante de recursos financeiros.

Em se tratando dos critérios de avaliação dos órgãos financiadores governamentais, a percepção dos diretores do IAR acerca da rigurosidade destas fontes é unânime. Uma

dificuldade enfrentada pelo IAR, muito apontada pelos diretores, é o rigor das fontes governamentais quanto à alocação dos recursos exatamente onde o projeto apresentado para o edital previa.

Muitas vezes, certos itens dentro de um projeto acabam necessitando um maior volume de dinheiro do que o previsto no plano de trabalho e outros, porém, utilizam menos. A transferência de recursos de um item a outro, afirma o diretor administrativo, quando possível, deve ser justificada respeitando os critérios do financiador que são sempre rigorosos e exigem a elaboração de uma extensa documentação. Desta forma, podendo chegar a demorar muito tempo.

O diretor financeiro afirma que depois que o projeto realizado com recursos públicos é finalizado e toda a prestação de contas é realizada, ainda a avaliação dos agentes financiadores governamentais não está terminada. Ele agrega que até cinco anos depois, a ONG ainda pode receber uma intimação para explicar, por exemplo, uma nota fiscal que não estava de acordo ou um imposto de retenção que não foi calculado corretamente. Desta forma, é extremamente trabalhoso ter que reaver e relembrar tudo aquilo que ocorreu há muito tempo. Portanto, o diretor concorda que por acontecer desta forma, o instituto deve sempre buscar cumprir rigorosamente com os critérios estabelecidos pelo poder público, o que de certa maneira, acaba por burocratizar os processos internos do IAR.

Neste ponto do depoimento, a pesquisadora salienta uma percepção sua acerca da rigurosidade dos critérios governamentais de fiscalização. Sem dúvida a prestação de contas deve ser feita nos mínimos detalhes, mas dentro do IAR, isto acaba servindo como um mecanismo de centralização de tomadas de decisões financeiras em uma única pessoa, o que torna o processo de mobilização de recursos nada flexível e integrado, como deveria ser, segundo Armani (2008).

O diretor administrativo afirma que todas as informações contidas nos relatórios dos projetos devem ser comprovadas, principalmente, as informações referentes aos aspectos financeiros. Ela coloca que uma grande quantidade de recursos de um projeto financiado com dinheiro público deve ser destinada à reprografia, pois absolutamente cada cheque, nota fiscal, recibo etc., tudo tem que ser reproduzido como forma de comprovação. Marinez protesta colocando que:

“O dinheiro que vem de instituições governamentais é muito amarrado e pretende que as ONGs lidem com o dinheiro da mesma maneira que os órgãos públicos (menor preço em detrimento de qualidade, por exemplo). Esse tipo de apoio, ainda que necessário, muitas vezes leva a aplicação de dinheiro de forma pouco eficaz (ter que gastar a verba de qualquer maneira,

se não tem que devolver, por exemplo). Não incentiva que a ONG economize em certos itens em detrimento de outros e construa seu trabalho com eficiência”.

Diante disso, conclui-se que todo recurso advindo de uma fonte governamental concedido para execução de um projeto deve ser destinado à realização deste, não podendo ser contemplado no projeto nenhum tipo de gasto para despesas da organização. Da mesma forma, a avaliação da fonte financiadora governamental é extremamente rígida, mais ainda quando se trata dos relatórios contábeis.

Já os recursos advindos de uma organização privada com fins lucrativos trazem mais possibilidades e muito mais liberdade de utilização. Se pode, por exemplo, segundo o diretor financeiro, no meio de um projeto contratar mais pessoas ou eventualmente destinar recursos à manutenção da organização, sendo que é o que vem ocorrendo com o projeto Eco Escolas, que está sendo financiado pelo banco HSBC.

Cabe aqui assinalar que o processo de financiamento de uma organização privada com fins lucrativos não ocorre, geralmente, por meio de edital. A negociação, segundo Marinez, costuma acontecer através de reuniões entre a organização proponente e a empresa financiadora. Em geral, após as reuniões com a empresa, o IAR encaminha um projeto especificando o trabalho que pretende desenvolver, através de um plano de trabalho, onde consta o cronograma de execução e os custos envolvidos.

Recentemente, o IAR aceitou participar de um projeto do Instituto HSBC, no qual este último convidou a organização para capacitar os colaboradores do banco - aqueles que foram selecionados para serem agentes de mobilização local em prol das questões ambientais (internas e externas ao HSBC). Neste sentido, o início do processo de financiamento se deu ao contrário do que geralmente costuma acontecer, possivelmente pelos contatos externos realizados pela diretora presidente, o que, muitas vezes, traz uma maior facilidade de acesso ao agente financiador pelo reconhecimento que possui socialmente.

Portanto, verifica-se que este procedimento é bastante diferente daquele observado com as fontes governamentais as quais não se caracterizam pelo contato direto entre as partes, sendo toda solicitação de financiamento realizada por meio de ofício.

É unânime entre os colaboradores do IAR que os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras empresariais priorizam, antes de mais nada, a imagem organizacional, ou seja, a vinculação do nome da empresa ao projeto financiado na comunicação externa realizada, como folders, placas, cd's, camisetas, cartazes, websites etc., para comunicar a sociedade informações sobre o projeto financiado.

“Em relação ao dinheiro da iniciativa privada, este é menos hipócrita, mas não necessariamente melhor. Se por um lado a iniciativa privada está mais preocupada com os resultados, relatórios, e admite pagamento de infraestrutura, por outro lado somente apóia projetos em que tem interesse direto, raramente fazendo isso de forma altruísta. No entanto, a famosa responsabilidade social e ambiental das empresas está levando-as a apoiar projetos que fogem inclusive de seus ramos de negócios” (MARINEZ).

Na concepção de Vergara (2005), diversas empresas que desejam investir na criação de uma imagem de socialmente responsáveis têm estabelecido parcerias com ONGs para a implementação de projetos de interesse da comunidade, visto que as ONGs têm desempenhado atividades de interesse público de forma mais eficaz que as entidades governamentais. Desta forma, há uma maior probabilidade de se construir uma imagem positiva perante a sociedade.

Um depoimento dado por uma colaboradora do programa Eco Escolas é que numa dada situação o slogan do banco HSBC (quem financia o programa Eco Escolas) acabou por “assustar” uma diretora de uma escola pública, que provavelmente não assinou o termo de adesão ao programa por conta disso.

Dentro da mobilização de recursos, como colocado na fundamentação teórica desta pesquisa, a prestação de serviços e a comercialização de produtos são também estratégias de crescente relevância.

Na visão do diretor administrativo, o que não possibilita neste momento se angariar fundos através de eventos técnico-científicos, artísticos, sociais, esportivos, culturais, ecológicos ou através de vendas de objetos, é fundamentalmente o tamanho da equipe atual. Ele argumenta que não tem colaboradores disponíveis e nem recursos para que algum colaborador passe a desenvolver este tipo de atividade.

Levando-se em consideração este último depoimento do diretor financeiro, faz-se uma ressalva da problemática enfrentada pelo IAR, na concepção da pesquisadora, a qual está diretamente ligado ao número reduzido de colaboradores que realmente estão engajados com a organização. Apesar do IAR possuir um banco de currículos que contempla uma gama de profissionais que já prestaram serviços ao instituto e que eventualmente serão chamados se houver outras oportunidades, os colaboradores que trabalham dia a dia no instituto não ultrapassam cinco pessoas.

Neste sentido, verifica-se o quão difícil seria a implementação de um Programa de Mobilização de Recursos, pois este demanda uma quantidade de pessoas dispostas a quebrar com certos paradigmas da organização. Porém, assim como enfatiza Armani (2008), a decisão

de assumir a mobilização de recursos como vetor do desenvolvimento institucional confere quase sempre, um caráter estratégico e estruturador a um conjunto de iniciativas pontuais preexistentes.

Portanto, é um compromisso de longo prazo, fruto de um processo de aproximação com o tema, de experimentação de iniciativas inovadoras, reflexão institucional e oportunidades bem aproveitadas. A decisão de estabelecer um processo de mobilização de recursos é só o início de uma longa caminhada e deve ser de responsabilidade de todos dentro da organização.

É pertinente ressaltar que na história do IAR a interação com o Estado sempre ocorreu, apesar de ser unânime entre os diretores que trabalhar com recursos públicos acaba por limitar os projetos e demanda muito mais energia na prestação de contas. Foi somente nos últimos anos que a interação com empresas privadas passou a ocorrer com mais intensidade.

Portanto, verificou-se ao longo da análise desta pesquisa que para os diretores do instituto, a mobilização de recursos está essencialmente pautada em recursos governamentais e empresariais, não havendo outras formas de mobilizar recursos como, por exemplo, recursos de doadores individuais e a prestação de serviços e a comercialização de produtos.

Cabe aqui uma ressalva de acordo com Armani (2008) sobre dificuldade que as ONGs possuem para angariar recursos entre indivíduos numa sociedade como a brasileira, onde a opinião pública desconhece a atuação destas instituições. Foi percebido que o IAR não capta recursos de pessoas físicas, sendo que na concepção deste autor, poderia vir a permear uma sustentabilidade na instituição. Ele aponta uma gama de atividades que podem ser estabelecidas com base em certas estratégias para a mobilização de recursos através de uma rede de apoiadores individuais.

Se uma ONG não desenvolve ações que justifiquem sua existência, não tem porque existir. Portanto, faz-se necessário que qualquer organização sem fins lucrativos esteja constantemente em busca de projetos, programas ou outras formas de gestão social, as quais possam materializar sua razão de ser. Neste sentido, considera-se inviável a organização implementar mecanismo de mobilização de recursos individuais ou coletivos se não puder justificar sua necessidade.

Sendo assim, a pesquisadora recomenda que sejam desenvolvidas estratégias de mobilização de recursos com mensagens claras a respeito das necessidades em relação a projetos já elaborados e sem financiadores; projetos já elaborados e financiados, mas que necessitam mais recursos para sua manutenção; projetos que estão sendo desenvolvidos e necessitam recursos tanto para viabilizar sua maturação, quanto para sua futura

implementação. Da mesma forma, é preciso que se inicie uma reflexão dentro da organização sobre a possibilidade de se estar buscando outras formas de mobilização de recursos para garantir a sustentabilidade da mesma, mas sempre pautando-se numa reflexão institucional para que não haja a aceitação de recursos de iniciativas que não corroboram com a missão do instituto acerca da ética ambiental. Uma questão bastante levantada pelas colaboradoras do IAR é se quando acabar a parceria com o HSBC o IAR terá condições de continuar mantendo sua estrutura física.

Tendo-se correlacionado a pesquisa teórica e os resultados da prática em relação as interações da organização objeto deste estudo com os outros atores sociais na questão de parcerias e mobilização de recursos, o capítulo que se apresenta a seguir contempla as conclusões a que se chegou com a construção desta monografia.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento desta monografia teve como ponto inicial a exposição do assunto, a discussão do problema, a apresentação dos objetivos geral e específicos a que se propõe, a justificativa de sua importância e viabilidade. Estes aspectos foram contemplados no primeiro capítulo.

O capítulo construído na seqüência resgatou a formação da sociedade civil organizada, assim como a delimitação do seu conceito. Para tanto, foi traçada e discutida sua trajetória que vai desde a antiguidade, onde há indícios da atividade voluntária organizada, até a recente criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Em relação ao reconhecido espaço que esse fenômeno vem ocupando na atualidade, observa-se uma grande quantidade de fatores apontados por diferentes autores, como o advento do capitalismo e suas externalidades, a crise do welfare state, a crise sócio-ambiental.

No Brasil, um fator relevante é a atuação das ONGs durante o período militar, o que vem a explicar o termo “não governamental” utilizado até os dias atuais como designação das organizações da sociedade civil. O complexo e abrangente universo que compõe o chamado terceiro setor no Brasil faz com que estejam nele inseridas organizações com características distintas e peculiares.

Com esta contextualização, percebeu-se que historicamente as chamadas Organizações da Sociedade Civil se construíram e reconstruíram ao longo dos tempos, fundamentalmente, no que diz respeito às interações mantidas com outros atores sociais.

Portanto, considerou-se o entendimento dessas relações, através de sua identificação e análise, fator de grande importância para a gestão no campo social, pois a sustentabilidade dessas organizações sem fins lucrativos dependem fundamentalmente das interações que estabelecem, tanto em termos de parcerias de diversas naturezas, assim como para a mobilização de seus recursos.

Esta pesquisa teve como foco uma das categorias que compõe o universo da sociedade civil organizada, que são as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs, por pertencer a esta classificação a organização objeto deste estudo. Sendo assim, foram apontados diversos aspectos da Lei 9.790 de 1999, conhecida como o “marco legal do terceiro setor”. Na mesma seção onde foram expostos aspectos referentes à legislação reguladora das OSCIPs, foram levantados conceitos junto à literatura sobre o tema das parcerias e redes no contexto das organizações sem fins lucrativos e, finalmente, sobre a mobilização de recursos praticada no âmbito da gestão social não governamental.

Diante dos diferentes conceitos de parcerias e redes, foi possível verificar a ênfase dada pelos autores da importância desse fenômeno para as organizações da sociedade civil. A idéia de rede e parceria aparece com o intuito de ampliar os resultados e os impactos dessas organizações ao concretizar suas missões. Quando esforços, recursos e conhecimentos são somados, ampliam-se as possibilidades de atuação de uma ONG. Neste sentido, constatou-se que as parcerias são o mais novo modelo de investimento nas organizações da sociedade civil, congregando recursos e esforços do governo, empresas privadas, comunidades, ONGs e demais entidades do setor.

Como último tema do referencial teórico deste estudo, levantou-se aspectos referentes à mobilização de recursos pelas ONGs, sendo unânime entre os autores pesquisados a questão da diversificação das fontes financiadoras como caminho para a sustentabilidade das organizações. Outro ponto bastante enaltecido diz respeito ao fortalecimento institucional das ONGs para uma verdadeira mobilização de recursos. Neste sentido, a mobilização de recursos não se refere apenas a aspectos monetários e técnicos, mas como um desafio político, pois se vincula tanto como um meio de sobrevivência da organização, como pela possibilidade da transformação social que se almeja.

A partir desse referencial teórico levantado, buscou-se descobrir através da observação participante, como a organização objeto deste estudo vem se relacionando com os outros atores sociais de seu entorno, fundamentalmente no que diz respeito à legislação que a regula, as parcerias e redes formadas e a mobilização de seus recursos.

A transição do Instituto Ambiental Ratores de Associação para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP se deu fundamentalmente por esta última figura jurídica possibilitar uma maior interação com o Estado através do Termo de Parceria. Foi percebido também que a organização não possui registro em órgãos governamentais para a obtenção de incentivos fiscais e outros benefícios pelo fato de existir um conjunto de obstáculos legais e burocráticos de acesso a estes benefícios.

Em relação à participação do IAR em conselhos, comissões e grupos de trabalho foi percebido que apesar de ter representatividade em diversos debates, não vem participando com a devida assiduidade, o que pode prejudicar um dos requisitos básicos da mobilização de recursos, que é a comunicação para o desenvolvimento institucional e o fortalecimento como sujeito político relevante na sociedade.

Recomenda-se que o instituto passe a envolver-se com intensidade nestes grupos de debate e que possua em sua página na internet um portal de acesso às atas dessas reuniões,

deixando, desta maneira, de ser uma informação estritamente interna do IAR, para ser uma informação aberta à sociedade civil interessada.

Foi verificado que as atividades dentro do IAR são desenvolvidas pela existência de projetos, sem os quais a organização não realiza atividades, ou seja, o seu funcionamento interno é decorrente da execução de projetos. Observou-se que dois projetos que estão sendo desenvolvidos no presente momento pelo instituto – o Programa Bandeira Azul e o Programa Eco Escolas enaltecem a questão das redes, tão colocada na fundamentação teórica deste estudo, como sendo ações que remetem ao envolvimento de vários atores sociais, o que leva a uma grande combinação de parcerias.

Algumas das relações que permeiam o universo dessa organização podem ser estabelecidas baseadas em uma razão menos instrumental, voltada, de alguma forma, a critérios mais substantivos de vida pessoal e de padrões de relações interpessoais.

Ao longo desta análise foi identificado que a organização objeto deste estudo firmou uma grande quantidade de parcerias para a realização de projetos com órgãos governamentais, apesar de ser unânime entre seus diretores a percepção da problemática em se obter somente recursos financeiros do governo, pois estes são muito restritos ao tipo de gasto. Além de que os critérios de avaliação dos órgãos financiadores governamentais são, em geral, extremamente rigorosos quanto à alocação dos recursos exatamente onde o projeto apresentado para o edital previa. Da mesma forma que todo recurso advindo de uma fonte governamental concedido para execução de um projeto deve ser destinado à realização deste, não podendo ser contemplado no projeto nenhum tipo de gasto para despesas administrativas.

Verificou-se que a aprovação dos projetos pelos atores financiadores do poder público está condicionada ao seu conteúdo e ao atendimento das especificações do edital, sendo que o currículo do coordenador do projeto deve ser suficientemente completo a ponto de demonstrar capacidade técnica para coordenar sua realização. Desta maneira, o que geralmente vem ocorrendo no IAR é que o coordenador acaba sempre por ser a diretora presidente.

Considerou-se este fenômeno limitante para o desenvolvimento institucional do IAR, uma vez que mais pessoas poderiam estar engajadas na elaboração e gestão de projetos, o que certamente viria a aumentar as perspectivas do instituto como agente social de mudanças.

Em relação aos recursos advindos de uma organização privada com fins lucrativos, estes trazem mais possibilidades e muito mais liberdade de utilização. Os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras empresariais priorizam, antes de mais nada, a imagem organizacional, ou seja, a vinculação do nome da empresa ao projeto financiado na

comunicação externa realizada. Portanto, uma empresa privada está muito mais interessada no histórico de projetos do IAR e em sua representatividade perante a sociedade civil.

Neste sentido, pode-se concluir que enquanto que as empresas privadas não estão muito preocupadas como exatamente o projeto vai ser desenvolvido, o poder público exige que as atividades contempladas no projeto sejam rigorosamente executadas, tais como especificadas no projeto, que por sua vez é elaborado de acordo com o edital proposto por eles.

De uma maneira geral, o que foi percebido em relação à mobilização de recursos pelo IAR é que está fundamentalmente transita entre financiamentos de empresas privadas e recursos governamentais. Há uma percepção bem estrutura por partes dos diretores quanto às particularidades de cada um desses financiamentos, mas não há nada estabelecido dentro do instituto quanto a outras formas de mobilizar recursos, como por exemplo, a conquista de apoiadores individuais e a prestação de serviços e a comercialização de produtos.

Neste sentido, concluiu-se que o IAR precisa estruturar suas estratégias de mobilização de recursos, pois a diversificação das mesmas é um fator-chave para a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos, sempre atendo-se a importância extrema da constante reflexão institucional para que não haja a aceitação de recursos advindos de iniciativas que não corroboram com a missão do IAR que esta pautada na ética ambiental.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. Disponível em: <http://www.abong.org.br/>. Acesso em: 03 out. 2009.

ANDION, C.; SERVA, M.. **Por uma visão positiva da sociedade civil**: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil CAYAPA Revista Venezuelana de Economía Social. Ano 4, nº 7, dez. 2004.

ANDION, C. A. **A gestão no campo da economia solidária**: particularidades e desafios.n: Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: ANPAD, vol 9, n ° 1, 2005. I

\_\_\_\_\_. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina** : os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

ARANTES, L.; CICCONELO, A. **Uma regulação de acesso e utilização de recursos públicos para organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Disponível em: <http://www.abong.org.br/>. Acesso em: 29 out. 2009.

ARMANI, D. **Mobilizar para transformar**: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Peirópolis, 2008.

BEZERRA, J. M. da C.; ARAÚJO, M. A. D. **Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade econômico-financeira**: o caso da Casa de Passagem. RAP Revista de administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, set./out. 2004.

CAETANO, G.. **Terceiro Setor – tendências em um ambiente globalizado**: responsabilidade social e parcerias sociais. In: CAVALCANTI, M.. Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTRO, C. M.. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

COELHO, S. C. T.. **Terceiro Setor**: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2005. 3 edição.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M.. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.

DULANY, P. **Tendências emergentes em parcerias intersetoriais**: processos e mecanismos para colaboração. In IOSCHPE, Evelyn et. al. 3º Setor e desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FARAH, E. O.. **Empreendedorismo estratégico no Terceiro Setor**: experiências e parcerias em diferentes segmentos de atuação. In: CAVALCANTI, M.. Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, K. R.. **A Constituição de Redes Organizacionais como Nova Forma de Gestão das Organizações do Terceiro Setor.** Disponível em: <http://www.integracao.fgvsp.br>. Acesso em 01 de Nov de 2009.

FERNANDES, R. C. **O que é o terceiro setor.** In IOSCHPE et. al. 3º Setor e desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P.. **Desafios da parceria governo e terceiro setor.** Revista de Administração, São Paulo, v.33, n. 1, p. 12-9, jan/mar. 1998.

FRASSON, I.. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES EMPRESAS. Disponível em: <http://www.gife.org.br/>. Acesso em 22 de set. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GODOY, A. S.. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n.2, 1995a.

GODOY, A. S.. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n. 3, 1995b.

INSTITUTO DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o\\_instituto\\_ethos/o\\_instituto\\_ethos.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx). Acesso em 13 set. 2009.

INSTITUTO AMBIENTAL RATONES. Projeto apresentado ao programa de descentralização da gestão ambiental do Estado de Santa Catarina – PRODEGEA. 2003.

INSTITUTO AMBIENTAL RATONES. Disponível em: [www.iarbrasil.org.br](http://www.iarbrasil.org.br). Acesso em: 10 de out. 2009.

INOJOSA, R. M.. **Construindo o futuro: transetorialidade e redes de compromisso social.** In: CAVALCANTI, Marly. Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISAS SOCIAIS APLICADAS. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/acaosocial/articledcd2.html?id\\_article=244](http://www.ipea.gov.br/acaosocial/articledcd2.html?id_article=244). Acesso em: 16 de out. 2009.

JAMUR, M. **Solidariedade: uma noção tensionada entre o privado e o público.** Revista de administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Maio/Jun. 2005.

JUNQUEIRA, L. A. P.. **Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais.** In: CAVALCANTI, Marly. Gestão social, estratégias e parcerias:

redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

KISIL, R. *Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil*. 3. ed. São Paulo: Global, 2001.

KRIACHIKE, P. **Crise política, movimentos sociais e cidadania**. Editora da UFSC: Florianópolis, 1989.

LEITE, M. A. S.. **O Terceiro Setor e as Organizações da sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs**. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/bancoconhecimento/tecnico/TerSet.pdf>. Acesso em: 24 set. 2009.

MARIOTTI, H. **Pensamento Complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O.. **Quantitativo - qualitativo**: oposição ou complementaridade. Rio de Janeiro: Cad. de Saúde Pública, 1993.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Esclarecimentos sobre qualificação como OSCIP**. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJ0FA9C8DBITEMID790DA55BB7A64AA68DDF9C8B47C4461CPTBRNN.htm>. Acesso em 30 out. 2009.

MONTAÑO, C.. **Terceiro Setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORAES, E. C.. **Abordagem relacional**: uma estratégia pedagógica para a educação científica na construção de um conhecimento integrado. Atas do IV Encontro Nacional de Pesquisa em Educação – (recurso eletrônico) – Org. Marco Antônio Moreira. Porto Alegre: 2004.

MORIN, E.. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

NOGUEIRA, M. A. Um Estado para a Sociedade Civil. São Paulo: Cortez, 2005.

NUNES, A. **Terceiro Setor**: controle e fiscalização. 2º Ed. São Paulo: Método, 2006.

OLIVIERI, L.. **A importância histórico-social das Redes**. Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan/2003. Disponível em: [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_temas\\_anteriores.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_temas_anteriores.cfm). Acesso em 23 out. 2009.

PECI, A. et al. **Oscips e termos de parceria com a sociedade civil**: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas nov./dez. 2008.

PELIANO, A. M. T. M.; RESENDE, L. F. L.; BEGHIN, N.. **A Comunidade Solidária**: Uma Estratégia de Combate à Fome e à Pobreza. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp12/parte2.pdf>. Acesso em: 10 out. 2009.

PINTO, J. M. R.. **Administração e liberdade**: um estudo de caso do conselho de escola à luz da teoria de Jürgen Habermas. Tempo brasileiro: Rio de Janeiro, 1996.

RAMOS, A. G.. **A nova ciência das organizações**: uma reconstituição das riquezas das nações. Editora Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1981.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICO, E. M.A **filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor**. In: CAVALCANTI, M.. Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIFKIN, J. **Identidade e natureza do Terceiros Setor**. In IOSCHPE, Evelyn et. al. 3º Setor e desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

RODRIGUES, M. C.. **Demandas sociais versus crise de financiamento**: o papel do terceiro setor no Brasil. In: Revista de administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.32, n°5, set./out. 1998.

\_\_\_\_\_. **O marketing e o Terceiro Setor**: contribuições recíprocas. In: CAVALCANTI, M.. Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidade para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALAMON, L.. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor**. In IOSCHPE, Evelyn et. al. 3º Setor e desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em:[http://www.sebraesp.com.br/faq/contabilidade/planejamento\\_tributario\\_fiscal/ong\\_escritura\\_racao\\_contabil](http://www.sebraesp.com.br/faq/contabilidade/planejamento_tributario_fiscal/ong_escritura_racao_contabil) Acesso em: 22 set. 2009.

SILVA, R.R.; BRANDÃO, D.B. **Os quatro elementos da avaliação**. Fonte Instituto para o Desenvolvimento Social. Disponível em [www.fonte.org.br](http://www.fonte.org.br). Acesso 14 out 2009.

SILVA, F. B.; JACCOUD, L.; BEGHIN, L.. **Políticas Sociais no Brasil**: Participação Social, Conselhos e Parcerias. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/questaosocial/Cap\\_8.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/questaosocial/Cap_8.pdf). Acesso em: 14 out. 2009.

SOARES, L. A. A.. **Guerreiro Ramos**: considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado. Rio de Janeiro: CRA- RJ, 2005.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiros Setor**: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, F. G.. **Gestão de ONGS**: principais funções gerenciais. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

THOMPSON, A.. **Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina**. In: IOSCHPE, Evelyn et. al. 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra, 1997.

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

VASCONCELOS, F. C.. **Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Mar./Abr. 2004.

VERGARA, S. C.; FERREIRA, V. C. P.. **A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Set./Out. 2005.

VIGEVANI, T.. **Movimentos sociais na transição brasileira: as dificuldades de abrangências propositivas e alternativas**. In VIOLA, E. J.; SCHERER-WARREN, I.; KRISCHKE, P. (org.). Crise política, movimentos sociais e cidadania. Florianópolis: UFSC, 1989.

YIN, R. K. Case Study Research: design and methods. Disponível em : [www.Focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.Focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm). Acesso em: 22jul 2008.

## APÊNDICE

### Entrevista 1 – Diretora Presidente

- 1- Como surgiu o Instituto Ambiental Ratores?
- 2- Qual era sua classificação perante a legislação quando surgiu?
- 3- Qual o motivo que levou primeiramente o IAR a ser uma Associação?
- 4- Porque optaram por institucionalizá-lo como OSCIP? Como se deu este enquadramento?
- 5- Ocorrem as subvenções e isenções de impostos? De que forma?
- 6- Quais são os atuais parceiros do IAR? Existe alguma parceria constante? Como se deu com a FEE?
- 7- Antes de firmar uma parceria, faz-se uma avaliação do parceiro potencial?
- 8- Relatar algumas situações de conflito em relação a parcerias.
- 9- Quais os aspectos da legislação das OSCIPs, que na sua percepção, são falhos?
- 10- Em relação ao termo de parceria da lei das OSCIPs, como ocorre a parceria com o Estado?
- 11- Quais as dificuldades quanto ao repasse de verbas?
- 12- Quais são as principais fontes de recursos do IAR no momento?
- 13- Quais as dificuldades em relação a essas fontes de recursos?
- 14- Quais suas considerações a cerca da cooperação internacional?

15- Como se dá o processo de elaborar um projeto para concorrer a um edital?

16- Como se dá a avaliação dos órgãos financiadores antes e após a realização de projetos?

## **Entrevista 2 – Diretor Financeiro Administrativo**

1 – Quem responde pelas atividades da equipe de um projeto perante a fonte financiadora?

2- Como se dá o contato com as fontes financiadoras (empresas privadas, governo)?

3 – Na sua percepção, como ocorre a avaliação dos diferentes agentes financiadores? E como e quando essa avaliação passa a ser uma dificuldade para o IAR?

4 – Os agentes governamentais avaliam a estrutura da organização?

5 – O que condiciona a aprovação de um projeto?

6 – Resuma as prestações de contas do IAR? Quais as principais dificuldades neste processo?

7 – Você acredita que os critérios de avaliação das fontes de financiamento representam importante aspecto no processo de estruturação do IAR?

8 – Qual seu papel dentro do IAR? Qual a sua percepção sobre as mudanças (se houver) nas relações do IAR com outras instituições?

9 – Como você define o trabalho do IAR (como o IAR trabalha)? E porque se dá desta maneira?

10 – Em sua opinião, o que traria melhoras nas relações entre IAR (ou qualquer OSCIP) e o governo e outros agentes financeiros?

11 – Qual sua concepção acerca das parcerias do IAR? Um projeto financiado pelo governo ou empresa privada constitui uma parceria? Por quê?

**Eco Mapa**