

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  
ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM SAÚDE

Andréa Maria do Nascimento Silva

PILARES IDEOLÓGICOS DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL “SUSTENTADO”:  
Estratégia das organizações não governamentais (ONGs) para a “captura” da subjetividade do  
trabalhador

Rio de Janeiro

2014

Andréa Maria do Nascimento Silva

PILARES IDEOLÓGICOS DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL “SUSTENTADO”:  
Estratégia das organizações não governamentais (ONGs) para a “captura” da subjetividade do  
trabalhador

Dissertação apresentada à Escola Politécnica  
de Saúde Joaquim Venâncio como requisito  
parcial para obtenção do título de mestre em  
Educação Profissional em Saúde.

Orientador: Dr. José Roberto Franco Reis.

Rio de Janeiro

2014

Catálogo na fonte

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

Biblioteca Emília Bustamante

S586p Silva, Andréa Maria do Nascimento  
Pilares ideológicos do desenvolvimento social  
"sustentado": estratégia das organizações não  
governamentais (ONGs) para a "captura" da  
subjetividade do trabalhador / Andréa Maria do  
Nascimento Silva. - Rio de Janeiro, 2014.  
236 f.

Orientador: José Roberto Franco Reis

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação  
Profissional em Saúde) - Escola Politécnica de  
Saúde Joaquim Venâncio, Fundação Oswaldo Cruz,  
2014.

1. Neoliberalismo. 2. Ideologia. 3. Organizações  
não Governamentais. 4. Responsabilidade Social.  
5. Financiamento Governamental. I. Reis, José  
Roberto Franco. II. Título.

CDD 361.61

Andréa Maria do Nascimento Silva

PILARES IDEOLÓGICOS DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL “SUSTENTADO”:  
Estratégia das organizações não governamentais (ONGs) para a “captura” da subjetividade do  
trabalhador

Dissertação apresentada à Escola Politécnica  
de Saúde Joaquim Venâncio como requisito  
parcial para obtenção do título de mestre em  
Educação Profissional em Saúde.

Aprovado em 27/08/2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Montaña Barreto – ESS/UFRJ

---

Prof. Dr. Júlio Cesar França Lima – FIOCRUZ/EPSJV/LATEPS

---

Prof. Dr. José Roberto Franco Reis – FIOCRUZ / EPSJV / LABORAT



*Dedico este trabalho à Maria Eugênia e  
Washington Seabra, meus pais, meus maiores  
incentivadores, meus "anjos da guarda".*

## AGRADECIMENTOS

Até a mais segura das mulheres já passou por momentos de medo e hesitação. Por dúvidas, enormes dúvidas infantis. Que talvez nem merecessem ser chamadas de dúvidas, de tão pequenas. São momentos de insegurança e vacilo em que precisamos daquele “empurrãozinho”. E são aos empurradores da minha vida que dedico os meus mais sinceros agradecimentos. Pessoas que testemunharam momentos de dúvidas, hesitação e até desânimo diante de barreiras, que porventura se colocaram à minha frente. À estes, em especial, o meu muito obrigada por insistir que eu continuasse, por perceber em mim uma força que minha autocrítica jamais permitiria que eu desenvolvesse. Obrigada por insistir em acreditar nas minhas ideias por mais absurdas e fantasiosas que parecessem. Obrigada por insistir em ouvir todos os meus desabafos, anseios e revoltas pós descobertas. Obrigada por insistir em me oferecer “só mais um copo” de alegrias e debates filosóficos. Obrigada por insistir que a decisão tomada era decisão mais certa, mesmo que tudo em minha volta me fizesse acreditar que não era. Obrigada por insistir em me dar ideias loucamente eficazes, como pôr os pés na água gelada pra espantar o sono. Obrigada por insistir em ter paciência diante das minhas alterações de humor. Obrigada por insistir em tomar pra si minhas dores e me defender. Obrigada por insistir em me abraçar em momentos de lágrimas e desespero por achar que tudo estaria perdido. E estaria se não fosse você! Em tempos onde se celebra o politicamente correto, obrigada por insistir e encorajar momentos de loucura só pra aliviar a tensão. Obrigada por cada olhar, até os de reprovação, pois hoje em dia, é difícil encontrar quem se interesse pelo que não lhe diz respeito. Só mesmo a gratidão àqueles que percebem nossas descrenças, indecisões, suspeitas e tudo mais que nos paralisa e gastam um pouco, que seja, de sua energia conosco insistindo. Obrigada por insistir em mim, até quando eu não merecia. Minha gratidão e apreço a Giuliano Rousseau, Jorge Luiz, Rosilene Azevedo e José Roberto. Muito obrigada por insistir e existir!

*O opressor não seria tão forte se não tivesse  
cúmplices entre os próprios oprimidos.  
(Simone de Beauvoir)*

## RESUMO

Este trabalho apresenta estratégias de “captura” da subjetividade do trabalhador nas organizações não governamentais (ONGs). Levando em consideração mudanças ocorridas na sociedade com o ajuste neoliberal. É neste cenário que as ONGs se multiplicam na sociedade. Por meio da descentralização das ações do Estado, através de parcerias com o poder público para a realização de políticas sociais. Com a disseminação ideológica da responsabilidade social nas empresas privadas, as organizações encontraram um nicho de mercado para se estabelecerem e garantirem a sua sustentabilidade através da captação de recursos junto a estas empresas comprometidas com o investimento social (financiamentos). Para a realização de ações diversas, as ONGs necessitam de profissionais, com isso tem incorporado um quantitativo de trabalhadores excluídos do mercado de trabalho. A realidade das relações de trabalho nas ONGs é a de vínculos instáveis, baixa remuneração e intensificação do trabalho. Estas organizações utilizam estratégias de construção de identidades e apelo emocional, tanto pela caridade, quanto pelo medo da exclusão, como incentivo para conseguir a adesão dos trabalhadores às suas causas sociais. A disseminação de valores ideológicos como solidariedade, colaboração, co-responsabilização e ajuda mútua, mobilizam os trabalhadores a se empenharem mais no desenvolvimento de suas ações. Esta proposta das ONGs conduz o trabalhador se apropriar da causa de interesse da organização como se fosse sua. Estratégias da gestão social das organizações para a promoção da exploração da força de trabalho.

Palavras-chave: Neoliberalismo. Ideologia. ONG. Trabalhador. Captura da subjetividade. Responsabilidade social. Financiamentos. Recursos.

## **ABSTRACT**

This paper presents strategies to "catch" the subjectivity of workers in non-governmental organizations (NGOs). Taking into account changes in society with the neoliberal adjustment. It is in this scenario that NGOs are mushrooming in society. Through the decentralization of the state, through partnerships with the government for the implementation of social policies. With the ideological spread of social responsibility in companies, organizations found a niche market to establish and secure its sustainability by raising funds from these companies committed to social investment (financing). For performing various actions, NGOs need professionals, it has incorporated a quantitative of workers excluded from the labor market. The reality of labor relations in NGOs is unstable bonds, low pay and work intensification. These organizations use strategies for building identities and emotional appeal, either by charity, as the fear of exclusion, as an incentive to the workers' adherence to their social causes. The spread of ideological values such as solidarity, cooperation, shared responsibility and mutual help mobilize workers to engage more in the development of their actions. This proposal leads NGO workers appropriating the cause of interest of the organization as their own. Strategies of social management of organizations to promote the exploitation of the labor force.

Keywords: Neoliberalism. Ideology. NGOs. Worker. Capture of subjectivity. Social responsibility. Financing. Resources.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Metas do milênio: Oito jeitos de mudar o mundo. ....	29
Ilustração 2 – Material de divulgação projeto Cria Negro. Fomento ao empreendedorismo e construção de identidade cultural afro descendente. ....	69
Ilustração 3 – Divulgação do Prêmio Empreendedor Social. ....	70
Ilustração 4 Convite para evento de mobilização. Seminário de educação em direitos humanos e cidadania. ....	76
Ilustração 5 – Cartilha capacitação instituições parceiras. ....	79
Ilustração 6 – Cartilha capacitação instituições parceiras. ....	80
Ilustração 7 – Cartilha capacitação instituições parceiras. ....	81
Ilustração 8 – Cartilha capacitação instituições parceiras. ....	81
Ilustração 9 – Apresentação do investimento social PETROBRAS Desenvolvimento e cidadania ao longo de cinco anos. Em financiamentos de até R\$900.000 por projeto social. .	83
Ilustração 10 – Material de divulgação curso de capacitação projeto Negras Criativas. Fomento ao Empreendedorismo Afro. ....	85
Ilustração 11 – Material de divulgação semana da solidariedade. ....	88
Ilustração 12 – Modelo Trevo. Relações entre os diversos campos para excelência na gestão de ONG. ....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grade de conteúdo de curso de capacitação para mobilização de recursos para ONGs. ....	92
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O NEOLIBERALISMO NO BRASIL, SEUS REFLEXOS NA SOCIEDADE E MERCADO DE TRABALHO</b> .....	<b>14</b>
2.1	O AJUSTE NEOLIBERAL NO BRASIL: ASPECTOS IDEOLÓGICOS, POLÍTICOS, ECONOMICOS E SOCIAIS. ....	15
2.2	REFLEXOS DO NEOLIBERALISMO DE TERCEIRA VIA NO BRASIL .....	24
<b>3</b>	<b>O NEGÓCIO DO NÃO LUCRATIVO: AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS) E SUAS RELAÇÕES DE TRABALHO</b> .....	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>A CONSTRUÇÃO DE VALORES DAS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR</b> .....	<b>60</b>
4.1.	IDEOLOGIAS DO MERCADO DE TRABALHO .....	61
4.2.	AS UTOPIAS DO TRABALHO SOCIAL E SEUS IMPACTOS NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR .....	63
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>103</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105
	ANEXO A – Dicas para captação de recursos para projetos. ....	108
	ANEXO B – O Dinheiro das ONGs .....	112
	ANEXO C – Sustentabilidade das ONGs no Brasil. ....	167

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa focaliza a experiência obtida a partir do contato direto com organizações do terceiro setor, situadas em regiões periféricas do Rio de Janeiro e da Baixada Fluminense. A escolha das organizações visitadas se deu pela sua área de atuação diversa – geração de renda, gênero, etnia, meio ambiente, entre outros. Pois, para a observação dos trabalhadores neste contexto, seria uma fonte rica de informações, devido sua forma diversificada de intervenção social.

A princípio com o intuito de apresentar as variações e faces da precarização do trabalho nestas organizações. No entanto, a vivência nestes espaços conduziu a pesquisa em outro rumo. Para além das relações precárias de trabalho foi observado, no cotidiano dos trabalhadores, que algo diferente pairava no ambiente de trabalho. Havia uma aura paradoxal, oscilações entre a insatisfação pela insegurança dos vínculos e a baixa remuneração, juntamente com algo que motivava os seus trabalhadores. Na busca por elucidar que tipo de relação era esta, estabelecida nestas organizações, e que discurso poderoso era aquele que desviava a atenção do trabalhador de seus direitos sociais e trabalhistas para os ideais e causas filantrópicas organizacionais. Esta percepção conduziu a mudança de foco da pesquisa realizada.

A razão pela qual foi desenvolvido este tema em torno das relações de trabalho em organizações do terceiro setor, surgiu da inquietação produzida diante de minha experiência enquanto trabalhadora de organizações não governamentais (ONGs). Apoiada na necessidade de compreender de forma aprofundada as relações de trabalho, o desejo de pesquisar se deu devido à realidade observada em relação a vínculos de trabalho instáveis e o esvaziamento dos direitos trabalhistas presentes nestas organizações. Ao longo de seis anos de atuação pude vivenciar vários estágios da insegurança, da gratidão devida pelo resgate da situação de desemprego à insatisfação pela falta de estabilidade, além dos salários defasados oferecidos pelas organizações, o incentivo ao voluntariado, a resignação e a “captura” da subjetividade dos trabalhadores. Condições estas vividas por muitos indivíduos que aceitam exercer sua profissão em uma inserção precária no mercado de trabalho, pela necessidade de sobrevivência imposta pelo capital e elementos ideológicos que justificam sua adesão a este sistema. A flexibilidade do mercado de trabalho, a ideia de liberdade de ações aliado a propostas transformadoras carregada de valores, gera um estado de consciência nos trabalhadores, que desvia sua atenção em relação à sua condição de trabalho precário, e da



percepção do esvaziamento de direitos adquiridos, o que os leva a aceitação dessa realidade numa concepção romântica de sacrifício para um bem maior.

Sendo assim, compreender o que de fato ocorre é fundamental. De certo que muito mais do que ser cooptado pelo sistema, estes indivíduos, devido à proposta das organizações carregadas de valores, produzem um nível de aceitação na qual, o que outrora seria sacrifício, se torna aos olhos destes trabalhadores – precários, explorados e oprimidos – ações individuais colaborativas para fazer do mundo um lugar melhor e mais justo para todos. Porém, uma questão permanece: “melhor” e “mais justo” para quem?

Para começar a análise do papel das organizações não governamentais (ONGs) na sociedade e na vida dos trabalhadores, o primeiro capítulo fará uma abordagem acerca do processo de transformação social promovido com a implementação do projeto neoliberal na sociedade. Bem como, de que forma, o ajuste neoliberal se relaciona com o terceiro setor, aqui representado pelas ONGs, e como estas ganharam espaço para atuar na sociedade.

No segundo capítulo, a abordagem está voltada para a natureza jurídica e representativa das ONGs. Como se dá o seu processo de intervenção social, suas parcerias e apropriação de estratégias da gestão empresarial aplicadas a ações filantrópicas e sociais. Será apresentado, também neste capítulo, as formas de contratação da força de trabalho e sua dinâmica de sustentabilidade e captação de recursos.

No capítulo final será feito uma abordagem acerca da construção de valores das organizações e seus pilares ideológicos no processo de difusão e “captura” da subjetividade do trabalhador. Serão apresentados o processo de disseminação ideológica e apropriação dos valores e expectativas das relações de trabalho, a construção de uma cultura organizacional e as estratégias de mobilização e motivação dos trabalhadores, descritos sob a ótica da organização. Diante dessa perspectiva, a partir de observações, salientar os impactos desta metodologia nas relações de trabalho e na vida social dos sujeitos envolvidos nas causas sociais das ONGs.

## **2 O NEOLIBERALISMO NO BRASIL, SEUS REFLEXOS NA SOCIEDADE E MERCADO DE TRABALHO.**

A sociedade brasileira tem passado por mudanças significativas ao longo do desenvolvimento capitalista e implementação do projeto neoliberal. O neoliberalismo em sua essência pressupõe uma política econômica de livre mercado, onde tudo deve ocorrer de forma a favorecer a esta iniciativa. Com a proposta de inserção do país no mercado global, o ajuste neoliberal no Brasil vem acompanhado da ideia de modernização e crescimento. No entanto, a doutrina neoliberal sugere, para o crescimento econômico, um Estado reduzido – sobretudo em suas intervenções sociais – e uma maior participação política de setores privados da sociedade. De acordo com a formulação de Antunes (2005, p. 85), esta doutrina capitalista vem acompanhada de um processo de organização de um “sistema ideológico e político” (econômico) para estabelecer dominação: reorganização da produção, esvaziamento do Estado, desregulamentação dos direitos do trabalho, individualismo, liberdade e consumo.

A implementação do projeto neoliberal e seu ajuste na sociedade, de acordo com Soares (2003, p. 9) fundamenta-se em um discurso que privilegia a esfera econômica. Nesse caso a esfera social fica em segundo plano. O governo adota práticas para a adequação da política econômica à doutrina neoliberal e com isso ocorrem demandas por reformas, privatizações, ajustes na produção e flexibilização do mercado de trabalho. Medidas adotadas que trouxeram o crescimento do desemprego, precarização das relações de trabalho, aumento da pobreza e da miséria. Apesar das consequências desastrosas no âmbito social, o ajuste neoliberal no Brasil segue com o discurso que defende a doutrina capitalista e justifica sua implementação para se alcançar o desenvolvimento do país em sua esfera econômica e também social, como consequência.

Como a estratégia fundamental do neoliberalismo é o aquecimento da economia, tudo pode ascender à “dignidade” do mercado. Dessa forma, para garantir a adesão da população, juntamente com apelos ideológicos de liberdade e consumo, dissemina-se a ideia de responsabilização individual. Que conduz o cidadão a pagar pelo seu bem estar, ou seja, por serviços que deveriam ser garantidos pelo Estado. Dessa forma ocorre o esvaziamento do Estado com relação a sua intervenção social e garantia de direitos do cidadão e esta ausência é suprida pela iniciativa privada através de empresas e do chamado terceiro setor. É o que Soares (2003, p. 12) chama de “mercantilização dos serviços sociais essenciais”, como saúde e educação.

## **2.1 O AJUSTE NEOLIBERAL NO BRASIL: ASPECTOS IDEOLÓGICOS, POLÍTICOS, ECONOMICOS E SOCIAIS.**

O ajuste neoliberal brasileiro, no que diz respeito à garantia de direitos sociais e trabalhistas, foi evidenciado nas relações de trabalho. As privatizações, fusões, falências e os programas de demissão voluntária, colocaram muitos dos trabalhadores estabilizados em situação de desemprego. Com o crescimento do desemprego e as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, o governo brasileiro, nos anos de 1990, seguindo a cartilha capitalista neoliberal, buscou a desregulamentação do mercado de trabalho para sua adequação a política econômica vigente. Isso ocorre através da criação de formas de contrato, previsto na legislação trabalhista (Consolidação das Leis do Trabalho CLT), por tempo determinado e o fomento a autonomia. Medida que beneficia instituições empregadoras, devido à redução de encargos patronais e flexibilidade nas contratações de força de trabalho.

As estratégias de flexibilização do mercado de trabalho fomentam, com as novas formas de contratação, a ideia do trabalho autônomo, da prestação de serviços e do empreendedorismo individual. Como uma forma de conferir mais liberdade ao trabalhador, mas que na verdade institui a precariedade e a insegurança nas relações de trabalho. Assim, para os trabalhadores, os direitos anteriormente adquiridos são reduzidos em empregos precários, instáveis e sem vínculos. Por outro lado, as empresas ganham com a redução dos custos na contratação de sua força de trabalho, visto que com a flexibilização dos contratos o empregador não necessita pagar todos os encargos previstos de uma contratação por tempo indeterminado. Pois pode optar pelo modelo flexível de baixo custo, também regulamentado pela legislação trabalhista vigente, ainda que seja uma realidade perversa para o trabalhador.

Esse desmonte faz parte das chamadas “reformas” que o neoliberalismo inclui no pacote de ajustes. Nesse sentido, as reformas trabalhistas assumem um caráter prioritário, suprimindo da legislação do trabalho direitos conquistados historicamente pelos trabalhadores nos diferentes países. O vínculo e a estabilidade no trabalho são substituídos por “flexibilização” e “desregulamentação”, deixando à mercê da “livre negociação” entre patrões e empregados as questões relativas a contrato de trabalho, salários e demissões. (SOARES, 2003, p. 26).

A reordenação das relações do Estado com as demais esferas da sociedade, os reflexos da reestruturação produtiva por meio do crescimento do setor de serviços, as novas qualificações de trabalho e a nova estrutura empresarial, trouxeram mudanças importantes. No Brasil, com a redefinição das intervenções do Estado, de acordo com as leis econômicas

capitalistas vigentes, o que se pode observar é a organização da produção de acordo com as necessidades do mercado. O que reafirma as práticas de caráter político e social neoliberal.

O mundo do trabalho uma vez adequado ao modelo econômico, os trabalhadores, por sua vez, tiveram que adaptar-se as novas exigências deste novo mercado de trabalho. Este processo reflete a relação de submissão às novas regras de caráter econômico. Os direitos trabalhistas, uma conquista histórica dos trabalhadores, foi suprimido por uma gama de aberturas na legislação, que legitimam a realização do trabalho precário, isto é, temporário, autônomo e sem vínculos. A nova forma de contratação, como dita anteriormente, apenas privilegia empresas empregadoras, com incentivos que sacrificam os trabalhadores pela perda de benefícios. Nessa dinâmica, segundo Alves (2013, p. 145), “as empresas enxugam o contingente de força de trabalho estável, incorporam (e ampliam, em termos relativos) o contingente de trabalhadores precários”.

O mercado de trabalho incorporou novas exigências de competência profissional. E o aparato ideológico neoliberal trouxe consigo o individualismo e a responsabilização. A consequência foi o estabelecimento de relações de competitividade pela capacidade de se manter empregado. O trabalhador é conduzido a se submeter às novas regras, pois se trata de uma questão de sobrevivência, como afirma Antunes (2005, p. 27) é a “*classe-que-vive-do-trabalho*”. Neste contexto o trabalhador se transfigura em um profissional polivalente e adaptável as circunstâncias e flutuações do mercado de trabalho.

Este novo padrão brasileiro de emprego agrega novos conceitos como o empreendedorismo individual e da empregabilidade. Conceito de empreendedorismo individual é a do indivíduo compreendido enquanto pessoa jurídica (individual) prestadora de serviço. E o conceito de empregabilidade é mais subjetivo, se define pela capacidade individual de se manter ativo no mercado de trabalho. Esta compreende um conjunto de habilidades pessoais e competências profissionais aplicadas às relações de trabalho, independente do modelo de contratação. Ambos os conceitos representam a determinante realidade flexível das relações de trabalho. Ideologicamente o ajuste neoliberal apresenta estas e outras formas de flexibilização das relações, como uma proposta alternativa emancipatória.

O conceito de ‘empregabilidade’ surge, neste íterim, como um mecanismo que retira do capital e do Estado a responsabilidade pela implementação de medidas capazes de garantir um mínimo de condições de sobrevivência para a população. Ao se responsabilizar os indivíduos pelo estabelecimento de estratégias capazes de inseri-los no mercado, justifica-se o desemprego pela falta de preparação dos mesmos para acompanharem as mudanças existentes no mundo do trabalho. Sob a ótica da ‘empregabilidade’, a necessidade de os indivíduos disporem de habilidades

e conhecimentos adequados aos interesses da produção passa a ser o primeiro elemento considerado nas discussões a respeito das possibilidades de superação do desemprego existente. (OLIVEIRA, 2006, p. 199).

O governo, décadas de 1990 - 2000, para tentar amenizar as consequências desastrosas do ajuste neoliberal, no que diz respeito às políticas sociais de trabalho, com a criação de programas de geração de emprego e renda. No entanto, com uma metodologia focada no desenvolvimento do empreendedorismo individual e na empregabilidade através de uma perspectiva individualizada e multifuncional do trabalhador. Alternativa realizada no formato capitalista neoliberal, na qual fomenta entre os trabalhadores o individualismo e a competitividade.

O avanço da ofensiva neoliberal fragilizou a sociedade de classes e a legitimidade de suas lutas e participação política. O ritmo acelerado das transformações impõe à população a necessidade de adequação ao sistema como alternativa a exclusão. A princípio a implantação de uma política econômica que fortalecesse a economia do país e trouxesse desenvolvimento, parecia uma promessa de modernização. Mas o que se viu foi o aumento das desigualdades, polarização social e sacrifício da população em nome do mercado capitalista internacional.

Com a dinâmica perversa de ajuste neoliberal a classe trabalhadora perdeu o fôlego e foi sendo enfraquecida, tendo de se curvar diante de medidas e práticas opressoras.

Alves (2013, p. 134) ao tratar do ajuste neoliberal brasileiro e suas consequências no mundo do trabalho, ressalta a importância de se salientar a singularidade crucial da década de 1990, a década da precarização do trabalho em sua forma extrema. A inserção do país no mercado global e exaltado crescimento econômico, foi consolidado apesar da conseqüente degradação social.

Cabe ressaltar, para se compreender mais claramente o ajuste neoliberal na sociedade brasileira, as principais medidas adotadas pelos governos que compreendem este período histórico. Para tanto, será tomado, como ponto de partida, o período mais marcante da implementação do neoliberalismo, no qual se destaca a partir do final dos anos de 1980. Alves (2013, p. 134), ao relatar os ajustes neoliberais econômicos e produtivos deste período, o denomina “década de chumbo”.

Nessa “década de chumbo” [...] com a abrupta liberalização comercial, alterou-se o padrão da concorrência capitalista no país. Empresas privadas faliram ou sofreram fusão ou incorporação com outras empresas. Cadeias produtivas foram destruídas e empresas realocadas [...] como forma de obter vantagens competitivas no mercado interno. O desemprego de massa cresce nas metrópoles. A mancha da precarização

do trabalho assume dimensões sociais inéditas. Com o programa de desestatização dos governos Collor e Cardoso, importantes empresas estatais são privatizadas. (ALVES, 2013, p. 134-135).

O discurso neoliberal no Brasil começou a ser seguido de forma aberta nas eleições presidenciais a partir de 1989. Com a eleição de Fernando Collor com seu discurso liberal-social tem início a agenda de transformações neoliberais no país. No entanto, Collor não conseguiu realizar sua agenda de transformações neoliberais, seu governo foi abalado por escândalos e o impeachment o destituiu de seu cargo, assumindo o seu vice Itamar Franco. Na eleição seguinte com a ascensão de Fernando Henrique Cardoso à presidência da república, embalado pelo sucesso do Plano Real – enquanto Ministro da Fazenda do governo anterior –, ele assume com a proposta de modernização do país. O princípio básico deste projeto no governo Fernando Henrique Cardoso foi à concretização de um ousado e ambicioso plano de privatizações e de uma substancial abertura da economia. Tudo com o intuito de transformar o país em uma economia emergente na escala mundial.

Depois de Collor e do governo de Itamar Franco, a eleição e reeleição de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) efetivaram uma guinada neoliberal que se traduziu em cortes de gastos e generalização da subcontratação de trabalhadores, desregulamentação do mercado de trabalho e desemprego e privatizações das grandes empresas públicas. (CABANES, 2011, p. 31).

O neoliberalismo no Brasil ganha força com a Reforma do Estado, que resultou do reordenamento institucional do Estado burguês, o que foi fundamental para a implementação da hegemonia burguesa neoliberal como dominação central. A Reforma do Estado está articulada com o projeto de liberar e desimpedir o capital, retirando a legitimação do controle social da lógica democrática e passando para a lógica da concorrência do mercado. Sendo assim, concebe-se como parte da reforma a flexibilização e precarização das bases de regulação das relações sociais, no seio da reestruturação do capital (MONTAÑO, 2010, p.29). Estas mudanças provocaram transformações significativas na estrutura social do Estado. De acordo com Pastorini (2007, p. 32) essa precarização na contratação da força de trabalho traz consigo uma “baixa remuneração, assim como também uma precária inserção no sistema de políticas sociais (seguridade social, assistência médica etc.)”. Além da perda dos benefícios sociais trabalhistas.

É a realização de uma liberdade para os proprietários abastados e poderosos, que como participantes do bloco do poder no Estado, se escondem atrás do escudo da boa intenção de

promoção do bem estar social, por meio de iniciativa de inclusão social através de programas assistencialistas e de compensação de renda.

Dentro do contexto adotado de privatizações e *publicização*<sup>1</sup> (MARE – Caderno II, 1998, p. 13), é que se estabelece uma parceria de organizações do terceiro setor com o Estado, sob o pretexto de chamar a sociedade à participação em torno do controle social e da gestão de serviços sociais, relacionando isto com o desenvolvimento da democracia e da cidadania.

[...] um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. (MARE – Caderno II, 1998, p. 13).

Na verdade, trata-se de uma estratégia ideológica que estabelece a transferência de questões públicas de responsabilidade do Estado para organizações do terceiro setor. Momento no qual ocorre, então, o crescimento e expansão das Organizações Não Governamentais (ONGs)<sup>2</sup>, Organizações Sociais (OSs)<sup>3</sup> e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)<sup>4</sup>, instituições estas ditas sem finalidade lucrativa.

<sup>1</sup> Termo utilizado no Caderno II do Plano Diretor de Reforma do Estado do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado de 1997, que determina um novo modelo de administração pública baseado na descentralização de serviços para as organizações sociais (OSs). Uma aliança estratégica entre o Estado e a sociedade civil. *Publicização* é, no entanto, a transferência da gestão de serviços e atividades, não exclusivas do Estado, para o setor público não estatal, assegurando o caráter público à entidade de direito privado, bem como autonomia administrativa e financeira. O Estado passa de executor ou prestador direto de serviços para regulador, provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais, como educação e saúde que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano. Como provedor desses serviços, o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade civil. Este processo de redefinição do papel do Estado estabelece a transferência para o setor privado o controle e gestão de serviços essenciais com a proposta de melhor atender ao “cidadão-cliente”, com eficiência e qualidade nos serviços prestados a sociedade. A *publicização* se constitui fundamentalmente, em uma estratégia de redução das ações de intervenção do Estado, em seu caráter social, através da transferência de gestão de serviços sociais para entidades privadas sem fins lucrativos.

<sup>2</sup> Título que não confere valor jurídico, usado apenas para definir esfera de atuação social de entidades privadas sem fins lucrativos, que realizam ações de interesse público, conforme descrição no capítulo seguinte.

<sup>3</sup> A Organização Social é uma qualificação que a administração pública outorga a uma entidade privada sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do poder público (dotações orçamentárias, isenções fiscais etc.), para a realização de seus fins de interesse público. De acordo com o Programa Nacional de Reforma do Estado (1990, p. 13) o projeto Organizações Sociais, no âmbito do Programa Nacional de Publicização (PNP), tem como objetivo permitir a publicização de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos, baseado no pressuposto de que esses serviços ganharão em qualidade: serão otimizados mediante menor utilização de recursos, com ênfase nos resultados, de forma mais flexível e orientados para o cliente-cidadão, mediante controle social.

<sup>4</sup> OSCIP é uma qualificação fornecida para entidades privadas sem fins lucrativos, certificada pelo Ministério da Justiça, com a finalidade de conferir maior agilidade gerencial a projetos com fins públicos e realizar o controle pelos resultados, com garantias de que os recursos estatais sejam utilizados de acordo com a finalidade estabelecida.

O terceiro setor, segundo Montaño (2010, p. 232) “mistifica os reais processos de transformação social”, por criar uma cultura resignada e superficial de equipe, desenvolvendo um campo fértil para o avanço da ofensiva neoliberal ao retirar e esvaziar as histórias de conquistas sociais dos trabalhadores, gerando assim uma maior aceitação e menor resistência a este processo. Além de ser um espaço privilegiado de difusão do trabalho precário e da concepção de mundo de acordo com a ordem burguesa mundial no país.

Sob o pretexto de chamar a sociedade à participação em torno do “controle social” e da “gestão de serviços sociais e científicos”, desenvolvendo a democracia e a cidadania, a dita “publicização” é, na verdade, a denominação ideológica dada à transferência de questões públicas da responsabilidade estatal para o chamado “terceiro setor” (conjunto de “entidades públicas não estatais” mas regido pelo direito civil privado) e ao repasse de recursos públicos para o âmbito privado. Isto é uma verdadeira privatização de serviços sociais e de parte dos fundos públicos. Esta estratégia de “publicização”, orienta-se numa perspectiva, na verdade, desuniversalizante, contributivista e não constitutiva de direito das políticas sociais. (MONTAÑO, 2010, p. 46).

Quando da ascensão de Luiz Inácio “Lula” da Silva à presidência da República, quase todas as transformações necessárias para implementação do projeto neoliberal já haviam sido feitas em função da abertura de mercado e da valorização financeira internacional (PAULANI, 2006, p. 98). Lula, em seu primeiro mandato, apesar do discurso de apoio e valorização dos trabalhadores, dá continuidade ao processo de ajuste neoliberal, e intensifica a proposta de valorização financeira. O que do ponto de vista econômico global, sustenta que o crescimento do país consiste em melhorar o ambiente de negócios, algo que constitui um quadro favorável aos credores e capitalistas.

Um passo importante em direção ao avanço das transformações neoliberais no governo Lula se deu na relação capital/trabalho, a princípio com a proposta inicial de reforma sindical discutida no Fórum Nacional do Trabalho em 2003, para em seguida promover uma reforma trabalhista. Como a prioridade no governo se tratava do crescimento econômico, toda essa discussão acerca da relação capital/trabalho caminhava na direção dos interesses do capitalismo globalizado. Sendo a finalidade principal – disfarçada de democratização das relações de trabalho e de elevação da renda – ajustar à classe trabalhadora organizada em sindicatos às necessidades do mercado capitalista neoliberal (ALMEIDA, 2007), isto enfraquece a luta por direitos dos trabalhadores enquanto classe.

O processo de flexibilização das relações de trabalho, enunciada pelo governo Lula, como uma proposta de modernização trouxe consigo novas medidas de caráter flexível, como



o banco de horas, o programa de participação nos lucros, além do contrato por tempo determinado, a diminuição das exigências na legislação trabalhista e a redução dos custos para as empresas na contratação dos trabalhadores. Isto significou um crescimento expressivo do emprego formal.

Embora o crescimento do emprego formal seja uma realidade, isso implica nas novas formas de contratação, que trazem consigo a instabilidade e a precarização dos vínculos de trabalho. Visto que, a grande massa de trabalhadores permanece vendendo sua força de trabalho por baixos salários e sob o fantasma da insegurança do processo de flexibilização das relações de trabalho. Submetendo-se a exploração econômica e a intensificação.

Os operários e empregados do novo (e precário) mundo do trabalho encontram um novo arcabouço legal de contratos de trabalho flexível que colocam à disposição das empresas um leque de modalidades de contratações atípicas. As medidas de flexibilização das relações de trabalho no Brasil [...] levaram à criação do contrato por tempo determinado, contrato por tempo parcial [...] colocando um menu de opções flexíveis para a exploração da força de trabalho. Assim, cresceram nos locais de trabalho das empresas privadas ou públicas formas instáveis do salariedade, isto é, novas modalidades especiais de contrato de trabalho na CLT [...] com mudança no plano dos direitos e na forma de contratação no trabalho. (ALVES, 2013, p. 155).

Além da geração de emprego, havia, também, as políticas sociais de compensação de renda, principal esteio do governo. O governo Lula, com a ampliação do programa Bolsa Família, “instrumentaliza” a pobreza transformando a luta social contra a miséria e a desigualdade em um problema de gestão de políticas públicas (BRAGA, 2011, p. 25). E com isso insere trabalhadores excluídos do mercado de trabalho aos padrões mínimos de consumo. De acordo com Braga (2011, p. 26), a incorporação de necessidade próprias da acumulação financeira teria produzido uma massa disposta a submeter-se a toda sorte de superexploração do trabalho para ascender a novos patamares de consumo.

O trabalho flexível significa, sobretudo, a degradação dos direitos e da proteção social conquistado pelo trabalhador. Iniciativas como fomento ao micro empreendedorismo individual, diminuição das exigências trabalhistas para microempresas, incentivo a economia solidária e criação de cooperativas de trabalho, são alternativas de geração de renda que representam desarticulação dos direitos adquiridos pelo trabalhador.

O projeto neoliberal consolida a proposta de abertura de mercado e privatizações. O país é inserido no mercado global como economia emergente. Embora esse discurso pareça o de um avanço significativo para o país, o que de fato está por trás desta suposta bem sucedida realização é a submissão da classe trabalhadora, que devido à reestruturação ocorrida por

conta da mudança na economia, vê o crescimento do trabalho autônomo e a contratação por tempo determinado. O trabalhador diante da realidade de flexibilização da relação capital/trabalho, torna-se empreendedor de si próprio ao vender sua força de trabalho para inserir-se e tentar permanecer no mercado de trabalho.

Após uma sequência de práticas adotadas para ajustar o país ao dogma neoliberal capitalista, o governo Lula, que ao assumir, se tinha a esperança de um governo para o povo, para os trabalhadores. Era o momento de ajuste, mas para a diminuição da polaridade social, do combate a desigualdade e a exploração da força de trabalho. No entanto, a política de Lula estava focada na economia de mercado.

Como afirma Paulani (2008, p. 97), o que se esperava era “uma revolução cultural de valores que proscrevesse como indignos os valores individualistas e puramente mercantilistas”. Mas, o que se pode observar no governo do partido dos trabalhadores foi à adesão e otimização das práticas neoliberais capitalistas. De acordo com Soares (2003, p. 9) no neoliberalismo, o mercado não reconhece direitos sociais já conquistados e, com isso, sacrifica prioritariamente a população. Na verdade é o trabalhador, vítima do desmonte dos seus direitos trabalhistas, do individualismo e responsabilização individual.

Segundo Paulani (2008, p. 99) Lula faz o (programa) Fome Zero enquanto fragiliza os direitos dos trabalhadores para facilitar os negócios e anda na contramão do solidarismo e da universalização dos bens públicos para tornar o país um *investment grade*<sup>5</sup>.

Na década de 1990, as justas neoliberais contribuíram efetivamente para inserir o Brasil na nova ordem capitalista global, cuja temporalidade histórica é caracterizada pela constituição do novo (e precário) mundo do trabalho. As políticas neoliberais e o novo complexo de reestruturação produtiva do capital promoveram alterações significativas de amplo espectro na objetividade e subjetividade do mundo do trabalho no Brasil. Na década de 2000, delineou-se com maior clareza o que consideramos a “nova precariedade salarial”, isto é, as novas condições de exploração da força de trabalho que emergem nas empresas reestruturadas. (ALVES, 2013, p. 141).

As consequências do ajuste neoliberal para a classe dos trabalhadores são desastrosas, como afirma Soares (2003, p. 13), são os desajustes sociais. Uma vez instituída a precariedade nas relações de trabalho pela degradação das condições, impostas ao trabalhador (contratos de trabalho flexíveis) e a redução de benefícios em favor do mercado capitalista, posiciona o

---

<sup>5</sup> Grau de investimento. Avaliação do baixo risco de investimento do mercado internacional, feito pela agência de risco Standard e Poor's. Na qual em 2008 classificou o Brasil com qualidade média de *investment grade*.

trabalhador em um cenário inconstante e incerto de corrosão e perda de direitos trabalhistas sociais.

A insegurança imposta pelo mercado de trabalho, por meio dos vínculos instáveis, degradação salarial e a intensificação pela criação do banco de horas é característica do trabalho precário, resultado da adaptação das relações de trabalho ao mercado capitalista neoliberal. Ambiente em que a desigualdade de renda e a pobreza dos trabalhadores que se encontram nessa situação ou mesmo expulsos do mercado de trabalho tende se acentuar.

A ofensiva do capital na produção que caracterizou a reestruturação produtiva nas condições históricas da acumulação flexível atingiu a condição salarial propriamente dita [...] Ela alterou o modo de ser do salariedade “estável” constituindo o que denominamos “nova precariedade salarial”, provocando, desse modo, a queda de qualidade do emprego no núcleo “estável” do proletariado. Na verdade, na medida em que as empresas “enxugam” o contingente de força de trabalho estável, incorporam (e ampliam, em termos relativos) o contingente de trabalhadores precários. [...] na verdade, a reestruturação produtiva com precarização do trabalho significou a passagem para um novo padrão de exploração da força de trabalho baseado no trabalho flexível, que se verifica com vigor na década de 2000. (ALVES, 2013, p. 145).

Uma realidade imposta ao trabalhador que para se manter ativo, acaba por submeter-se ao regime flexível do mercado, algo que os coloca em uma condição de servidão degradante, se equilibrando entre a busca pela sobrevivência e pelo reconhecimento. Uma doutrina que prega a individualidade e a fragmentação da diversidade dos movimentos sociais. Como diz Antunes (2005, p. 37) “uma subjetividade inautêntica e heterodeterminada”.

Diante da mudança do papel do Estado e sua relação com a sociedade, seu processo de intervenção através de políticas sociais, são estabelecidos por meio de programas específicos, tais como as políticas de compensação de renda. Uma estratégia que configura baixo investimento público para ações sociais e que promovem alívios nas condições de indivíduos das camadas mais pobres da sociedade. No entanto, sua intervenção direta ou indireta funciona de acordo com o modelo de desenvolvimento econômico neoliberal. Nesse processo onde o Estado se distancia da área social, se observa a rigidez econômica da doutrina neoliberal capitalista.

## 2.2 REFLEXOS DO NEOLIBERALISMO DE TERCEIRA VIA NO BRASIL

Com uma proposta de revisão do modelo societal (MARTINS 2009, p. 59) houve um movimento que buscava a redefinição através de um modelo político neoliberal com uma proposta mais humana. Essa reformulação do neoliberalismo procura a definição de um novo compromisso social, através de um sistema ideológico capaz de conseguir a adesão da população para uma sociedade participativa e conformada.

Com o discurso de promover este equilíbrio social, o chamado neoliberalismo de terceira via, vem com a proposta de construção de uma nova sociabilidade pautada na formação de indivíduos responsáveis e conscientes de sua participação ativa na sociedade, em ações concomitantes com o Estado. A terceira via, para educar esta nova proposta de sociabilidade, promove a construção de uma consciência pautada na ideologia supostamente de esquerda, porém com o intuito de uma restauração da ordem dominante burguesa, livre de tensões (MARTINS, 2009, p. 71). A perspectiva de construção deste padrão de sociabilidade defende a presença de uma sociedade civil ativa – camadas populares, trabalhadores e movimentos sociais – e participativa para dar a população engajada nas lutas sociais, a ilusão de contribuição, nas decisões de caráter social e econômico. Dessa forma a ordem dominante é consolidada com a aparência de um Estado mais democrático.

De início, é importante frisar que a opção histórica da Terceira Via pelo capitalismo é muito clara. As diferenças da Terceira Via em relação aos neoliberais não são de conteúdo e de princípio, mas sim de forma e de estratégia. O movimento da Terceira Via sabe que, independentemente de qualquer adjetivação, o capitalismo de tipo “humanizado” será sempre capitalismo com suas leis gerais de funcionamento, inclusive a exploração do capital sobre o trabalho. O problema da Terceira Via não se relaciona à construção de um projeto alternativo, mas sim à melhor maneira de reformar o sistema, principalmente, no que diz respeito à sociabilidade, ou seja, reduzir antagonismos em simples diferenças, minimizando-os como específicos a grupos de indivíduos para, com isso, assegurar um equilíbrio social mais estável e duradouro da ordem do capital. (MARTINS, 2009, p. 67).

A construção de uma sociedade mais coesa facilita a sua adesão a proposta capitalista neoliberal. A reorganização de um sistema ideológico fomenta a valorização do “eu” (estilos de vida, realização pessoal, autoajuda), como forma de promover um conformismo diante da face humanizada do capitalismo atual e amenizar (banalizar) problemas e distorções sociais. Estratégia esta, que pulveriza a luta de classes e cede espaço para a construção de identidades e formação de grupos diversos.

A ideia de classe social e seus antagonismos são minimizados, o individual é ressaltado e associado a ideia de participação e colaboração, dissemina-se a renovação do senso de solidariedade<sup>6</sup> e responsabilidade social. Com esta nova concepção de sociedade os trabalhadores, ainda que dentro de uma perspectiva individualista, se apropriam da ideia de liberdade e autonomia, para atuarem na formação de uma sociedade civil homogênea, de acordo com os preceitos capitalistas. Uma investida ideológica capitalista que visa fragmentar a classe trabalhadora e os dispersar da luta por seus direitos sociais e trabalhistas.

A descentralização participativa e a relação direta do governo com os indivíduos por si só não podem ser consideradas avanços políticos mais significativos, dados os estreitos limites de sua extensão. Nessas duas estratégias a perspectiva oferecida é a de possibilitar um tipo de socialização da participação política para assegurar uma coesão que continue permitindo a realização do capital. O programa da Terceira Via não deixa dúvidas: os “atores” só entrariam em cena se abdicassem de sua condição de “sujeitos históricos”. A meta, como se isso fosse possível, seria substituir os antagonismos de classe pelas diferenças de ideias entre grupos, de tal maneira que o confronto vá cedendo lugar à colaboração. (MARTINS, 2009, p. 78).

Com a implementação do neoliberalismo de terceira via, o Estado passa por um reajuste pautado em padrões empresariais de eficiência e de resultados, seguindo a lógica de mercado, de forma flexível, dinâmica e implacável. A descentralização participativa se caracteriza em uma estratégia que divide suas responsabilidades e competências do Estado com a sociedade civil, isto é, a garantia de um ajuste que permita a continuação da realização do capital com a ideia de colaboração, ajuda mútua, sem antagonismos e conflitos de classes.

A mensagem enviada é a de que as classes sociais – conceito que expressa a localização coletiva dos homens nas relações sociais gerais e de produção e a identidade política coletiva desses sujeitos na história – não mais existem. Na [...] Terceira Via, o mundo não seria mais marcado pelos antagonismos classistas, mas sim pelas diferenças entre grupos, sendo que o maior impacto dessas mudanças teria se dado na sociedade civil. (MARTINS, 2009, p. 72).

Uma ferramenta importante, dentro da lógica neoliberal de desenvolvimento social e da proposta de uma nova cidadania individual e socialmente responsável, se evidencia no estabelecimento das parcerias entre a esfera pública e a esfera privada, com efeito da realização de projetos supostamente demandados pelo interesse público, se encontra totalmente comprometidos com o desenvolvimento econômico e social aos moldes do

---

<sup>6</sup> Solidariedade, neste contexto, representa o conceito de colaboração tendo em vista a realização de práticas e ações voltadas para as políticas sociais.

capitalismo neoliberal. Um empreendimento privado, de interesse público, apresentado como uma forma de relação entre Estado e sociedade civil. É a formulação de um novo modelo de sociedade. Que propõe formar indivíduos empreendedores responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso, sugerindo uma conduta participativa na perspectiva de uma sociedade mais justa e igualitária.

Parte dos trabalhadores e das camadas populares da sociedade, com esta nova proposta se sentem, de alguma forma, valorizados, e aderem a esse discurso sem muita resistência. Pois se sentem atendidos em suas mais diversas causas sociais, nas quais geram as demandas ditas de interesse público, para se estabelecer empreendimentos na forma de parcerias público-privadas.

Lucia Neves (2005, p. 99), quando aborda o tema, em relação a educar o consenso da nova sociabilidade, em sua formulação esta estratégia se dá a partir das ferramentas de difusão da cultura hegemônica. Dentre as ferramentas de construção de consenso, cabe destacar aqui a mídia, a escola, a igreja e as organizações não governamentais (ONGs). A começar pela mídia, a mais poderosa arma de construção do consentimento, um implementador exemplar, que através de suas ações tem difundido importantes ideologias, tais como a responsabilidade social e o voluntariado. Ideias que reforçam a cidadania individual participativa, conquistando a adesão da população através de valores como solidariedade e compaixão, bem como virtudes cívicas e valores individualistas e estilos de vida.

Vale mencionar, também, programas que atuam em interação com o Ministério da Educação de ensino regular e profissionalizante, no qual contribui para a difusão de noções de trabalho, sob a perspectiva vocacional da nova cultura cívica. Na escola, o papel pedagógico fundamental está na conformação do novo homem coletivo requerido pelo neoliberalismo, na qual a prioridade é a formação que visa aumentar a competitividade e a produtividade do capital, contribuir na formação de empreendedores capazes de humanizar as relações de exploração e dominação capitalista neoliberal. (NEVES, 2005, p. 100) Juntamente com as escolas, as igrejas tem desempenhado um papel importante na organização da cultura neoliberal, como defensora da fraternidade, do bem comum, do estímulo ao sentido de doação entre os homens, o que certamente contribui fortemente para a formação do sujeito coletivo, reforçando o senso de responsabilização individual.

As organizações da sociedade civil e o terceiro setor, tem desempenhado um papel importante tanto na difusão da responsabilização individual, bem como na implementação da hegemonia burguesa. O terceiro setor, através das ONGs, se rende à lógica neoliberal da

relação de dominação e exploração, onde o combate à exclusão é realizado a partir do fomento a cultura do sujeito responsável pelo seu bem estar. Na dinâmica pretendida pelos formuladores desta ideologia, a luta de classes cede lugar ao individualismo, a competitividade, a responsabilização individual e a construção de identidades de grupos (gênero, raça, religião). E é neste contexto que as organizações sem fins lucrativos atuam, na formação de redes de mobilização social, que são fragmentadas em diversos grupos com interesses distintos, julgados como de interesse público. Na concepção de David Harvey (2011, p 57), este processo de construção de identidades diversas tem o caráter pós-moderno da “consciência forjada” para adequação a proposta capitalista.

O terceiro setor, representado por ONGs e demais organizações sem fins lucrativos, acaba por se constituir em aparelhos privados de difusão da hegemonia burguesa e produção de consentimento, onde a proposta se realiza na construção de identidades pautadas na cidadania neoliberal (individualidade, colaboração, solidariedade). Obviamente edificada sobre pilares ideológicos de equidade social, carregado de significados e valores politicamente corretos, que atribuem sentido a vida de indivíduos inseridos neste contexto. A realização da cultura hegemônica nestes espaços acaba por ser apropriada pela população devido seu apelo a valores nobres, visto que se utiliza da estratégia de envolver cada indivíduo nas causas e lutas em que se identifica. E a partir do engajamento em defesa de causas fragmentadas, a hegemonia burguesa se estabelece como dominação central, ou seja, com a inexistência dos trabalhadores organizados enquanto classe social, não há espaço para uma efetiva resistência a ordem dominante. É a cultura do “cada um por si”.

Muitas destas organizações acabam sendo o *locus* da reprodução de uma concepção de mundo de acordo com a ordem dominante mundial. E atuam em parceria com o Estado no sentido estrito na implementação das políticas sociais neoliberais. Em outros termos, estas organizações são veículo privilegiado de construção e sedimentação da sociedade civil ativa do projeto neoliberal de terceira via. Conforme ressalta Martins (2009, p. 37) a “sociabilidade neoliberal do século XXI (ou sociabilidade neoliberal da terceira via) é definida como a nova cidadania ativa”, caracterizada pelo empreendedorismo, competitividade, trabalho voluntário e colaboração social. Um bom exemplo disso é a cartilha do projeto conexão aprendiz, em seu modelo de termo de convênio com organizações, ressalta:

O presente convênio tem como seus objetivos: participar, apoiar e desenvolver a profissionalização do adolescente; orientar as novas gerações no caminho do trabalho, com conhecimento, método, disciplina e bons valores; estimular a

responsabilidade social e fomentar a criação de uma rede de empreendedores sociais dentro e fora das empresas; promover a cidadania e os valores humanos que fundamentam um sociedade democrática, justa e solidária; aumentar a participação social de cada um e o poder aquisitivo da sociedade em geral. (Conexão Aprendiz, 2009, p. 69).

Com todo o processo de reorganização do sistema ideológico, político e econômico ajustados e adequados em todas as camadas e esferas da sociedade, é o momento de abordar sobre a cartilha dos organismos internacionais. Como apresentado anteriormente, o neoliberalismo se renovou com uma proposta, supostamente, mais humana do capitalismo. E organismos internacionais orientam a proposta a ser seguida. Um novo conceito surge, a responsabilidade social corporativa. Em que todos os setores da sociedade devem se apropriar. O conceito de responsabilidade social se constitui uma iniciativa do Pacto Global<sup>7</sup>, proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade. Esse pacto pretende promover um diálogo entre empresas, Organizações das Nações Unidas, sindicatos, organizações não governamentais (ONGs) e demais parceiros, para o desenvolvimento de um mercado global mais inclusivo e sustentável. A ideia é conseguir dar uma dimensão social a globalização, na qual encoraja as empresas a adotar essa política de responsabilidade social corporativista e sustentável. De acordo com Veiga *apud* Martins (2009, p. 240) “os princípios do Pacto Global também se relacionam com as Metas do Milênio”. Ao incorporá-las à gestão empresarial, as empresas estão colocando em prática ações de responsabilidade social que colaboram, direta ou indiretamente, para atingir as metas. As Metas do Milênio são oito objetivos idealizados a partir da análise da ONU acerca dos maiores problemas mundiais. No Brasil são chamados de “oito jeitos de mudar o mundo”, nos quais devem ser atingidos por todos os países até 2015.

---

<sup>7</sup> Pacto Global da ONU é uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, através de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. Para aderir a esta iniciativa as empresas devem fazer, anualmente, uma contribuição regular, a fim de apoiar o trabalho do Escritório do Pacto Global da ONU. Essa arrecadação é fundamental para o desenvolvimento e a maximização de valor dos programas, projetos e recursos que beneficiam todas as empresas participantes. Essas contribuições são recebidas, administradas e distribuídas pela Fundação Pacto Global, uma instituição sem fins lucrativos.





Ilustração 1 – Metas do milênio: Oito jeitos de mudar o mundo.  
 Fonte: Objetivos do milênio, 2000.

As metas são: acabar com a fome e a miséria; educação básica de qualidade para todos; igualdade entre sexos e a valorização da mulher; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde da gestante; combater a AIDS, malária e outras doenças; qualidade de vida e respeito ao meio ambiente, onde todos devem estar trabalhando pelo desenvolvimento. Uma estratégia global para educar a nova sociabilidade neoliberal e o consenso.

Para além dos objetivos declarados, a proposta central dessas campanhas foi difundir para a classe empresarial duas referências. Um deles refere-se à tentativa de evitar, preventivamente, que sob os efeitos severos da exploração sejam criados movimentos de protesto e de luta anticapitalista; o outro se relaciona à tentativa de evitar que empresas ou grupos de empresas continuem utilizando a exploração do trabalho infantil, o desrespeito aos direitos humanos, o descumprimento de leis trabalhistas, o aprofundamento da degradação ambiental e as práticas de corrupção como mecanismos para obtenção de vantagens na concorrência intercapitalista. (MARTINS, 2009, p. 240).

Esta é uma nova via para construção de consenso, pois esta política vem sendo adotada por empresas públicas e privadas que financiam e estabelecem parcerias para o

cumprimento das Metas do Milênio. Estas parcerias são celebradas com organizações da sociedade civil, e tem por objetivo levantar números de atendimentos e impacto das realizações. Esta se constitui uma estratégia para amenizar os impactos sociais causados pela ofensiva neoliberal.

O caráter humanitário e filantrópico das ações propostas tanto desvia a atenção dos reais problemas provocados, quanto sensibiliza um número significativo de voluntários. Para tanto, um dos requisitos mais importantes, para a aprovação de um projeto a ser patrocinado por empresas signatárias do Pacto Global, é a participação da organização em redes<sup>8</sup> de mobilização social. Outra estratégia que contribui para este projeto é a parceria destas empresas com a sociedade civil para implantação de núcleos de formação empreendedora com oficinas de técnicas de comercialização, marketing pessoal, geração de renda; que seria uma forma de combate à exclusão social pelo desemprego. No entanto o que ocorre, através do fortalecimento de um suposto protagonismo social, pelo fomento ao empreendedorismo individual.

O indivíduo, enquanto ser social prefere não se definir como desempregado, excluído, mas sim realizar qualquer atividade laboral, que para ele, é dotada de algum sentido social, pela ideia de colaboração social difundida por estas organizações. E é este o “canto da sereia” das organizações do terceiro setor, para os trabalhadores à deriva no mercado de trabalho. E é nessa condição, que o trabalhador permite ser “capturado” em sua subjetividade.

A “captura” da subjetividade do trabalhador ocorre quando da cooptação ideológica na sua dimensão capitalista, quando suas competências se reduzem a força de trabalho convertida em mercadoria. Os programas e projetos sociais, realizados nas ONGs, são carregados de valores ideológicos que produzem consentimento e ajustam o trabalhador aos objetivos e metas organizacionais.

Ainda dentro desse contexto de fragilidades e incertezas, as organizações não governamentais, também legitimam e se tornam em um espaço privilegiado de realização do trabalho precário, uma vez que absorvem um contingente significativo de trabalhadores informais, com empregos eventuais, baixos salários, nos quais por medo do fracasso e do desemprego, preferem não reivindicar coletivamente melhores condições de trabalho e

---

<sup>8</sup> As Redes são compostas por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns. Uma das características fundamentais na definição das redes é a sua abertura que possibilita o relacionamento horizontal e não hierárquico entre os participantes.

acabam por viabilizar as políticas neoliberais de responsabilização e de legitimação da exploração da força de trabalho, submetendo-se a elas.

Estes trabalhadores são conduzidos a assumir valores como o voluntariado, como forma de mostrar o seu trabalho para garantir a possibilidade de um futuro contrato, situação de precariedade do trabalho voluntário, o que certamente gera insatisfação. O regime flexível, como define Sennett (2007, p. 162), é o “Golias do trabalhador moderno”.

Uma vez que estas ações caracterizam uma forma de legitimação da exclusão, o indivíduo além de compreender, tem de aceitar sua condição de trabalhador precário.

Lembremos que muitos desses expulsos do mercado de trabalho são trabalhadores qualificados que até então tinham uma utilidade para o capital, eram protegidos pelo Estado e lutavam para não serem explorados; hoje muitos lutam para ter a possibilidade de serem explorados. (PASTORINI, 2007. p.48)

O que pode ser constatado atualmente é que toda a estruturação do Estado foi para a garantia de uma consolidação das relações de dominação. Visto que atualmente, por meio de criação de espaços de difusão da cultura dominante, o projeto neoliberal visando o estabelecimento e aprofundamento do consentimento e formação da cidadania consumista, individual e hedonista, educa por meio de uma consciência coletiva de responsabilização individual, alcançando seu objetivo com sucesso no domínio de toda a vida social.

Dessa maneira, com os holofotes voltados para atenção as pontuais medidas estatais compensatórias, e para as supostas novas respostas do terceiro setor, por trás estão os verdadeiros fenômenos de esvaziamento dos direitos sociais. São estes a anulação da perspectiva de superação da ordem e a precarização do trabalho e do sistema de proteção social ao trabalhador, ao desempregado, ao oprimido e ao excluído. Além do peso nos ombros do trabalhador dos custos do ajuste estrutural orientado pela acumulação financeira, segundo as necessidades do grande capital. Isso acaba por produzir uma massa de trabalhadores dispostos aceitarem a todo tipo de superexploração do trabalho para permanecer inserido nos padrões de sociabilidade e ascender a novos patamares de consumo.

### **3 O NEGÓCIO DO NÃO LUCRATIVO: AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGS) E SUAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Na atual conjuntura social, as organizações do terceiro setor tem ocupado um espaço privilegiado na sociedade. Estas organizações vêm ampliando o seu número de entidades sem finalidades lucrativas, à medida que seu espaço de atuação cresce devido às demandas sociais. Entidades, estas, “ditas” sem fins lucrativos, atuam em diversas áreas em um crescente campo de ação, devido à fragmentação das causas classificadas como de interesse público.

Para se compreender melhor como se dá a atuação destas organizações na sociedade se faz importante conhecer, não só a área de atuação e suas atividades em si, mas a personalidade jurídica das organizações do terceiro setor. Esta personificação e clareza da natureza das organizações proporciona uma melhor compreensão acerca da sua intervenção na sociedade.

De acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em sua publicação mais recente sobre as FASFIL – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos<sup>9</sup>, as organizações do chamado terceiro setor são dotadas de uma natureza jurídica específica, na qual as definem como entidades sem fins lucrativos. Para tanto uma organização que deseja atuar na sociedade, necessita muito mais do que o desejo de fazer o “bem comum” – a solidariedade – é preciso possuir uma identidade jurídica, cadastrada em órgãos competentes, bem como documentos que a qualifiquem para atuar na área a qual pretende.

Como o presente trabalho trata, especificamente, das organizações não governamentais (ONGs), é fundamental a compreensão da sua natureza jurídica, títulos, qualificações e suas competências para atuação na sociedade. O termo organização não governamental (ONG) se trata de uma nomenclatura genérica, apenas para delimitar o setor e a esfera social de atuação e intervenção das organizações. Partindo do princípio sociológico dos setores e esferas sociais, o Estado é considerado primeiro setor e atua na esfera pública da sociedade. O Mercado representa o segundo setor e atua na esfera privada da sociedade. No entanto as Organizações da Sociedade Civil, aqui representada pelas ONGs, são um pouco mais complexas, pois são entidades de natureza privada que atuam na esfera pública não estatal, o terceiro setor.

---

<sup>9</sup> IBGE – <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>

Para uma melhor compreensão cabe ressaltar que ONGs são entidades, instituições e organizações que atuam na sociedade através de ações sociais de interesse público, mas são pessoas jurídicas de natureza privada, sem fins lucrativos, nas quais sustentam suas ações através de parcerias (financeiras) com órgãos da esfera pública e empresas privadas. São organizações que realizam ações de filantropia de acordo com as demandas de interesse público, as quais deveriam ser de competência do Estado. Ainda que seja utilizada comumente para classificação, o termo ONG não representa ou caracteriza a personalidade jurídica de organizações do terceiro setor.

As organizações não governamentais (ONGs), em seu cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), são compreendidas como associação ou fundação. E precisam estar cadastradas no CEMPRE – Cadastro Central de Empresas – que abrange toda a natureza jurídica de órgãos da administração pública, entidades empresariais, entidades sem fins lucrativos, entre outras. E o órgão que classifica a natureza jurídica destas entidades de acordo com a atividade econômica é o CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica – que aplica a todos os agentes econômicos que estão engajados na produção de bens e serviços, públicos e privados, sem fins lucrativos e agentes autônomos; um instrumento de padronização nacional dos códigos e enquadramento. A partir deste cadastramento começa a ser desenhado o campo de atuação das ONGs.

Para a legislação em vigor, as ONGs podem-se constituir de duas formas: como associação ou fundações. De acordo com o Art. 53 do atual Código Civil, “constituem-se as associações pela reunião de pessoas que se organizem para fins não econômicos” e podem-se dividir em associações de cunho social ou associativo. As primeiras têm por objetivo o benefício público de natureza exógena (atuam em favor daqueles que estão fora de seus quadros sociais e, portanto, poderão ser beneficiadas com vantagens fiscais para si e seus patrocinadores), enquanto as associações de cunho associativo visam ao benefício mútuo de natureza endógena (dedicam suas ações ao benefício de seus quadros sociais, não tendo, portanto, direito a certos benefícios). Já as fundações, que em geral podem ser definidas como um conjunto de bens destinados à consecução de fins sociais determinados, são, na verdade, “patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa determinada de interesse público que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor”. (SZAZI apud NEVES, 2005, p. 196).

Para que a organização se estabeleça e comece a executar seus empreendimentos filantrópicos de interesse público, é fundamental possuir certificações, títulos e qualificações para atuação. Estes documentos atribuem às organizações credibilidade para atuação, imunidade, incentivos fiscais e isenção de impostos. As declarações de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal são um incentivo para atrair investidores/doadores, pois oferece

isenção da quota patronal destinada a Seguridade Social e possibilita que a entidade forneça um recibo dedutível no Imposto de Renda às pessoas jurídicas doadoras de benefícios. O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) é uma certificação dada a organizações que possuem a declaração de Utilidade Pública Federal e é responsável pela regulamentação de áreas de atuação, como assistência social, educação e saúde.

As organizações de posse destes documentos deverão elaborar um estatuto de acordo com o que estabelece o Código Civil para associações e fundações. Este documento dispõe sobre um conjunto de regras referentes à constituição, funcionamento e obrigações da organização, enquanto entidade sem fins lucrativos.

Em 2010 o IBGE fez uma pesquisa para o levantamento do número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos<sup>10</sup> e foi visto que, no Brasil há um quantitativo aproximado de 290 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos atuantes. Só no Rio de Janeiro, há mais de 25 mil destas entidades. No entanto para a garantia de funcionamento é preciso que haja um quantitativo de trabalhadores assalariados. Dessa forma foi visto que há um quantitativo de aproximadamente 210 mil trabalhadores, destas organizações, no Estado do Rio de Janeiro, sendo em sua maioria mulheres, totalizando 118 mil e homens com aproximadamente 92 mil. É relevante ressaltar que deste total de trabalhadores, a maioria são pessoas de baixa escolaridade, cerca de 63% dos trabalhadores.

A partir destes dados do IBGE, pode-se concluir que as ONGs tem se apropriado de um quantitativo importante de trabalhadores expulsos do mercado de trabalho empresarial. No que diz respeito à remuneração, a faixa média salarial mensal equivale a 1.667,05 reais (FASFIL, 2010). De acordo com a publicação os trabalhadores das ONGs ganhavam, em média, o equivalente a 3,3 salários mínimos mensais em 2010. No total, a remuneração dos profissionais que trabalham nessas entidades envolveu recursos da ordem de R\$ 46,2 bilhões, o que equivale à média mensal referida (IBGE/FASFIL, 2010, p. 54).

De acordo com a análise feita a partir destes dados gerais, pode-se observar que com o crescimento deste setor, há uma expansão significativa de oportunidades de emprego para indivíduos excluídos do mercado de trabalho. Além da busca por suprir o atendimento às demandas sociais em suas prioridades – combate a pobreza e exclusão social. Embora esta perspectiva da intervenção das ONGs na sociedade pareça um significativo avanço, tanto para o trato da questão social, quanto para geração de trabalho e renda, é necessário avaliar a partir

---

<sup>10</sup> IBGE – <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>

de uma perspectiva mais aprofundada das ações e relações sociais estabelecidas pelas organizações.

Para se conhecer as relações de trabalho nas ONGs, é preciso considerar o desenvolvimento de suas atividades e as estratégias de manutenção da organização. Como estas organizações desenvolvem seu trabalho para atendimento a demandas de ordem pública, e são entidades sem fins lucrativos, precisam estabelecer parcerias com doadores/ financiadores para realizar suas ações. Esta parceria, geralmente, é para financiamento dos seus projetos sociais e são estabelecidas com empresas e órgãos públicos e empresas privadas. A ausência de finalidade lucrativa pressupõe que a entidade não exerça atividade econômica para a sua sustentabilidade, logo é fundamental que haja estratégias para a garantia de recursos que visem o desenvolvimento institucional.

A captação de recursos é uma estratégia utilizada pelas ONGs para garantir financiamento a seus projetos de intervenção social. A captação junto a instituições e órgãos públicos se dá de acordo com os interesses dos financiadores e suas linhas de atuação. Com as empresas privadas não é diferente, visto sua proposta de responsabilidade social<sup>11</sup>, no qual cada empresa desenvolve trabalhos em áreas diferentes. As ONGs nessa corrida por conseguir recursos, independente de sua área de atuação, tem de alinhar seus projetos aos interesses dos financiadores, via de regra estabelecidos pelos editais publicados. Dessa forma se estabelecem parcerias para projetos e programas diversos de intervenção social.

A concepção de que os empresários devem “fazer sua parte” na construção de uma sociedade justa e democrática aparece em a disseminação da ideia de que eles têm o compromisso de proporcionar ganhos para a sociedade, além de gerar empregos. Esse compromisso atravessa as noções de filantropia, investimento social privado, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. A filantropia tradicional – na forma de contribuições pontuais – é cada vez mais substituída por ações norteadas por um plano de ação e um raciocínio de minimização de gastos e maximização de retorno. São ações focalizadas, cujos resultados devem ser avaliados e monitorados. A mudança da filantropia tradicional para um planejamento racional das ações expressa os componentes da gramática política que dá nova forma a ação social. (CABANES, 2011, p. 244).

---

<sup>11</sup> Conforme Martins (2009, p. 239) a ideologia da responsabilidade social é o envolvimento do empresariado brasileiro em campanhas internacionais para o desenvolvimento de um capitalismo [dito] humanizado. As empresas comprometidas com a responsabilidade social a concebem como uma motivação moral para ações extra empresa, através de financiamentos de projetos sociais de organizações com propostas voltadas para o desenvolvimento social e cidadania. Na concepção estratégica da gestão empresarial a responsabilidade social assume a forma de negócios voltada para o investimento social em ações filantrópicas. Em uma abordagem do empreendedorismo social, esta dinâmica é denominada capitalismo criativo ou “filantrocapitalismo” (BISHOP,2010) que visa canalizar as forças do mercado às necessidades das populações menos favorecidas.

Atualmente as organizações buscam atender a diversidade de causas sociais, em geral ditadas pelo combate à pobreza, igualdades de raça e gênero, e demais causas socioculturais. Quando atendem a uma área específica, procuram desenvolver ramificações para atender a esta demanda, pois com isso a possibilidade de estabelecer parcerias é maior. Geralmente as ONGs buscam desenvolver e captar projetos e programas variados como forma de garantir o funcionamento da organização. Porém todos os projetos tem um tempo de execução pré-estabelecido.

Com a ampliação do número de organizações, a diversidade de causas sociais, a responsabilidade social empresarial e o volume de parcerias estabelecidas para financiamento de projetos sociais, a captação de recursos se torna estratégia de mercado – o mercado da solidariedade e dos empreendimentos filantrópicos.

Com a proposta neoliberal de uma nova sociabilidade e de empoderamento da sociedade civil nas políticas e intervenções sociais, o Estado desvia para as organizações do terceiro setor responsabilidades de interesse público, porém cooptado pela lógica do mercado capitalista em sua demanda ampliada e competitiva. É disso que trata a parceria público-privada neste setor, com esvaziamento do Estado e descentralização das políticas sociais.

A Constituição consagrou muitos direitos ancorados na ampla mobilização da sociedade [...] A intenção era universalizar os direitos políticos, sociais, econômicos e culturais. Contudo, a realização daquilo que a Constituição prometia encontrava obstáculo numa espécie de impasse histórico, no qual a luta pela ampliação dos direitos ocorria ao mesmo tempo que o Estado se desresponsabilizava, transferindo o ônus da questão social para a “sociedade civil”. Esse é o contexto em que os empresários são chamados a “cuidar” do social. Embora o “cuidado” privado com o social seja tão antigo quanto a própria configuração da questão social, há uma novidade nesse momento em que a noção da pobreza como construção política é deslocada para o terreno da administração a fim de ser gerida pelas práticas de filantropia empresarial. (CABANES, 2011, p. 243).

Ainda que à frente esteja o véu da solidariedade e das boas intenções, as organizações são empresas sustentadas por financiamentos externos. E devido a essa nova demanda de mercado, as entidades sem fins lucrativos, precisam atender, de igual forma, aos interesses organizacionais e a sua política de sustentabilidade financeira.

As ONGs se constituem em um espaço onde os coletivos de ajuda mútua se organizam, uma forma de coligação, e esses grupos estabelecem relações através das redes de



mobilização social<sup>12</sup>. A formação destas redes se tornou uma das estratégias, mais eficazes, das organizações para a viabilização de recursos e ampliação das parcerias. Ao passo que as redes atuam na mobilização de coletivos de economia solidária<sup>13</sup>, líderes comunitários, colaboradores, facilitadores<sup>14</sup>, voluntários e stakeholders<sup>15</sup> (possíveis financiadores e demais interessados). As redes tornaram-se tão importantes nas ações e implementação de políticas sociais, que empresas patrocinadoras (públicas ou privadas) signatárias do Pacto Global, estabelecem em seus editais a concessão de vantagens para entidades que trabalham em redes, devido ao seu poder de mobilização social.

Empresas financiadoras com o intuito fomentar nas organizações esta ideia de mobilização social, em caráter de grande importância para o trato e solução de problemas sociais, elaboram cartilhas e promovem seminários para incutir este projeto nas ações propostas. A PETROBRAS, em uma de suas cartilhas para capacitação de instituições parceiras, define a mobilização social como estratégia fundamental de comunicação e planejamento. Segundo a cartilha:

Mobilização Social é uma reunião de sujeitos que definem objetivos e compartilham sentimentos, conhecimentos e responsabilidades para a transformação de uma dada realidade, movidos por um acordo em relação a determinada causa de interesse público. É um processo de convocação de vontades para uma mudança de realidade, através de propósitos comuns, estabelecidos em consenso. Envolve o compartilhamento de discursos, visões e informações e, por isso exige ações de comunicação em seu sentido mais amplo. A vinculação ideal dos públicos aspirada por todo e qualquer projeto de mobilização encontra-se no nível da co-responsabilidade. O vínculo ideal da co-responsabilidade se dá quando os indivíduos se sentem efetivamente envolvidos no problema e compartilham a responsabilidade pela sua solução, entendendo a sua participação como uma parte essencial no todo.

---

<sup>12</sup> Redes de mobilização social são formadas por um grupo de pessoas (atores sociais, lideranças comunitárias) e associações com interesses comum/coletivo, que possui a finalidade de partilhar informações e o desenvolvimento de estratégias de interesse público e impacto na sociedade.

<sup>13</sup> A economia solidária se constitui uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza centrada na valorização do ser humano, com bases cooperativistas e associativistas. Geralmente é adotada em espaços onde há uma carência de iniciativas de geração de renda para o combate a pobreza, mobilizando e capacitando indivíduos através de coletivos de produção. De acordo com Paul Singer a economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. (SINGER, 2002, p. 10).

<sup>14</sup> É a terminologia utilizada para educadores sob uma perspectiva mais humana e afetiva. O ato de saber cuidar e proporcionar o desenvolvimento da autonomia e das potencialidades de cada indivíduo. Trata-se de um método específico para educação social – a pedagogia do cuidado (ANTUNES, 2008).

<sup>15</sup> Termo utilizado pela área da gestão de projetos para designar um elemento essencial para o planejamento estratégico de negócios – gestores, investidores, parceiros.

É gerada basicamente através de um sentimento de solidariedade. A ação concreta e solidária explica-se pela hipótese da existência de uma consciência moral que apreende o outro como um-outro-eu-mesmo. (PETROBRAS, 2010, p. 105).

A relação de patrocínio<sup>16</sup> e financiamento das ONGs funciona da seguinte forma: cria-se uma proposta de transformação social voltada à demanda social de certa empresa financiadora e esta empresa a sustenta por um tempo pré-determinado, eis a dinâmica da filantropia. A filantropia atualmente, após a apropriação da gestão empresarial nas organizações, é chamada de gestão social. Uma denominação carregada de valores ideológicos de solidariedade, eficiência e bem comum, que cria no imaginário popular a ideia de uma ação que visa mudar a vida tanto de quem é atendido pelos projetos, quanto de quem a realiza – os trabalhadores.

As ONGs mudam a atenção e as lutas das pessoas, desviando-as do orçamento nacional para a auto exploração para assegurar os serviços sociais locais. Isto permite aos neoliberais cortarem o orçamento social e transferir fundos estatais para subsidiar débitos de bancos privados, empréstimos a exportadores, etc. Auto exploração (autoajuda) significa que, além de pagar impostos ao Estado e nada obter como retorno, o povo trabalhador tem de fazer horas extras com recursos marginais, gastar energias escassas para obter serviços que a burguesia recebe do Estado. Mais fundamentalmente, a ideologia de “atividade voluntária privada” das ONGs corrói o sentido de público: a ideia de que o governo tem uma obrigação de cuidar dos seus cidadãos e propiciar-lhes vida, liberdade e a procura da felicidade; de que a responsabilidade política do Estado é essencial para o bem estar dos cidadãos. Contra esta noção de responsabilidade pública, as ONGs criaram a ideia neoliberal de responsabilidade privada para com os problemas sociais e a importância dos recursos privados para solucioná-los. Com efeito, elas impõem um duplo fardo aos pobres; pagamento de impostos para financiar o Estado neoliberal para servir aos ricos; a auto exploração para cuidar das suas próprias necessidades. (PETRAS, 1999).

As entidades sem fins lucrativos, devido ao grande volume de projetos e programas sociais, começaram a adotar elementos da gestão empresarial para organizar e otimizar seus empreendimentos na área da filantropia, visto que para se garantir a sustentabilidade organizacional, é fundamental desenvolver indicadores de resultados para eficiência e eficácia das ações realizadas. Para tanto era necessário uma avaliação prévia dos indicadores e dos

---

<sup>16</sup> De acordo com a Instrução Normativa SECOM-PR N° 01 de 08/05/2009, Art. 2º, I – Patrocínio: apoio financeiro concedido a projetos de iniciativa de terceiros, com o objetivo de divulgar atuação, fortalecer conceito, agregar valor à marca, incrementar vendas, gerar reconhecimento ou ampliar relacionamento do patrocinador com seus públicos de interesse. Empresas patrocinadoras, como a PETROBRAS, denominam esta relação como Investimento Social.

resultados que se pretendia alcançar. Dentro desta lógica empresarial, de um lucro subjetivo<sup>17</sup>, é que as ONGs alcançam a credibilidade no mercado dos projetos sociais e na sociedade e isso traz menos riscos para investidores e financiadores em potencial.

A aproximação de organizações de origens distintas em torno de pontos de reivindicação comuns acontece contra o pano de fundo da consolidação do neoliberalismo no país. Foi o caso do “engajamento” dos empresários em organizações criadas para assessorar movimentos populares na luta pela ética e contra a fome. É nesses cruzamentos que a legitimidade das ações passa pelo critério da eficácia dos resultados. [...] a elaboração dos projetos segue o modelo padrão da gestão por resultados: parte-se do objetivo a ser alcançado (visão de futuro) e então se definem as metas a seguir. (CABANES, 2011, p. 246).

O mercado da solidariedade assume a forma do mercado capitalista, uma alteração que acompanha a competitividade, a busca exaustiva por resultados – que passa a ter status de lucro – e a partir disso a criação dos portfólios de sucesso, o que facilita a viabilização de novos recursos e estabelecimento de novas parcerias.

As organizações atualmente estão inseridas num contexto em que a estratégia de captação de recursos atinge a uma proporção tão ampliada de sucesso em empreendimentos sociais, que ganha à adesão de empresas privadas e instituições de setores públicos. Passam, então, a se engajar no estabelecimento de parcerias para realização de seus projetos sendo eles sociais ou não. Esta é uma iniciativa que incentiva a integração dos setores da sociedade nas políticas sociais, que é o chamado *welfare mix*, um estado de bem estar misto, pluralista, compartilhado. Integração esta na qual o mercado capitalista entende como uma renovação do estado de bem estar social – *welfare state*<sup>18</sup>.

Ainda que diante de um campo de atuação amplo, com possibilidades diversas de concessão de financiamentos e formalização de parcerias, as ONGs vêm mostrando certa

<sup>17</sup> Considerando o ambiente de negócios voltados para a filantropia das organizações não governamentais, ainda que sendo entidades que pressupõe ausência de um fim lucrativo, as suas atividades lucrativas se dão indiretamente através da exploração das potencialidades e competências de seus trabalhadores na mobilização de recursos para sua demanda de projetos sociais. A objetividade do lucro está no retorno financeiro e a subjetividade do lucro no uso do capital humano.

<sup>18</sup> Política social de atendimento aos afetados pela nova ordem capitalista mercantil, caracterizado pelos objetivos e políticas de pleno emprego. (REIS, 2010). Também compreendido como uma forma de mobilização, em larga escala, do aparelho do Estado na sociedade capitalista, com a finalidade de promover medidas orientadas diretamente para o bem estar de sua população. No Brasil o modelo de *welfare state* acontece de forma controversa, através da criação de políticas sociais assistencialistas, fragmentadas e clientelistas, onde a estratégia fundamental está nas ações que visam posições no mercado internacional. Um modelo distanciado do conceito original de bem estar voltado para a sua população, prioritariamente, ainda que dentro de uma perspectiva capitalista.

insatisfação quanto a sua autonomia de gerenciar os recursos obtidos. Uma vez que as empresas e instituições públicas financiadoras se limitam apenas em financiar os projetos e não as organizações. Dificilmente estas instituições financiam despesas administrativas e recursos humanos da organização. E quanto aos recursos concedidos pela parceria, as instituições enviam seus gestores para acompanhar as atividades e a execução orçamentária, algo que não permite uma autonomia para a organização gerenciar os recursos obtidos. Por esse motivo as organizações da sociedade civil, entidades sem fins lucrativos e redes de mobilização tem se organizado na luta por um novo marco regulatório<sup>19</sup> que permita as entidades a gerenciar os recursos obtidos, de maneira autônoma, alegando que desta forma as organizações ganharão mais credibilidade e força nas ações de intervenção social. De acordo com a Plataforma por um novo marco regulatório para as organizações da sociedade civil: “O fortalecimento das organizações da sociedade civil não diminui a responsabilidade e a autoridade das agências do Estado na consecução de políticas públicas que garantam os direitos sociais, políticos, econômicos, culturais e ambientais da cidadania. Ao contrário, reconhece-se que um Estado democrático é forte e dinâmico na medida em que as organizações da sociedade também o são”. Proposta ideológica de autonomia, credibilidade social, garantia de direitos e maior liberdade de atuação no mercado de empreendimentos filantrópicos e abertura das oportunidades de negócios na área social.

Esta proposta foi organizada pela publicação da Cartilha PL 7168/2014<sup>20</sup>: Construindo uma sociedade civil mais autônoma e transparente, idealizada pela Plataforma da Sociedade Civil e pela Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG), por um Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil, a proposta reúne mais de 50 mil organizações, movimentos sociais e redes para discutir e cobrar a criação de um arcabouço legal que dê mais segurança e amplie as possibilidades de organização e ação da sociedade civil.

---

<sup>19</sup> Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil: elaboração de um novo conjunto de leis que garanta a autonomia, dê transparência e segurança jurídica às relações entre Organizações da Sociedade Civil e o Poder Público. Plataforma por um novo marco regulatório para as Organizações da Sociedade Civil <http://plataformaosc.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Plataforma-principal.pdf>

<sup>20</sup> Atualmente Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014 que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a Administração Pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Lei nº 8.429 de junho de 1992 e a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999.

Ante a prática e funcionalidade das organizações, é fundamental ressaltar, a partir desta contextualização, como são estabelecidas as relações de trabalho no interior das entidades sem fins lucrativos, as ONGs. Por mais que as organizações defendam uma prática contrária à lógica do mercado capitalista, acabam por seguir de acordo com princípios capitalistas neoliberais, ainda que apoiada em valores supostamente hostis ao capitalismo, como a igualdade e a justiça social. O terceiro setor, em verdade, caracteriza-se como elemento inserido e funcional às transformações da sociedade capitalista contemporânea. Por meio da execução das suas políticas sociais, através das parcerias estabelecidas, institui-se no interior das relações de trabalho uma ampliação da condição precária em uma conjuntura adversa.

O ajuste neoliberal brasileiro trouxe consigo uma variedade de opções flexíveis para a exploração da força de trabalho. As ONGs incorporaram estas formas contratações, pois atendem a sua dinâmica de trabalho. Além de se constituírem formas mais econômicas de exploração do trabalhador. Estas medidas reafirmam a degradação dos direitos trabalhistas e sociais, que geralmente não são mencionados. São formas de contratação que geram instabilidade e insegurança para os trabalhadores, que diante destes vínculos – ou a falta deles – se encontram em condições precárias de trabalho.

A precarização das relações de trabalho não são uma condição exclusiva das ONGs, estas apenas espelham as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, enquanto reflexo da reestruturação produtiva do capital. No entanto, as medidas de flexibilização e corrosão do mundo do trabalho, são medidas convenientes para as ONGs e se caracterizam como algo crescente nestas instituições. É fato que, como a proposta das ONGs sugere ideologicamente um padrão de humanização das relações sociais, estas modalidades nas quais representam novas formas de exploração do trabalhador, não são absolutamente condizentes com seu discurso humanitário, visto que é contraditório se executar ações sociais para o bem comum à custa da exploração de quem trabalha para esta finalidade. Por traz do seu discurso de estímulo carregado de valores, símbolos e significados apropriados, a “captura” da subjetividade individual para o engajamento dos seus trabalhadores nas metas, objetivos, filosofias e causas organizacionais, se constitui em uma realidade perversa que altera, tanto os padrões nas condições de trabalho, quanto na vida social do trabalhador de igual forma. Como motivar e explorar ao mesmo tempo?

As novas formas de contratação flexível das ONGs, de acordo com as normas trabalhistas, as organizações definem a forma de contratação que for mais adequada aos

parâmetros organizacionais, em outras palavras, o que for útil para as ONGs. As contratações costumam ser feitas acompanhadas de um discurso solene de conquista e de proteção dos direitos do trabalhador, porém dentro da lógica de flexibilização dos direitos trabalhistas acompanhando as novas formas de contratação dispostas na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

A legislação trabalhista determina que em regra, se estabeleça a forma de contrato por tempo indeterminado e a exceção à regra é o contrato por prazo determinado. Embora esta seja a ordem, o que ocorre nas organizações é o caminho inverso: a exceção assume o status de regra. A Lei nº 9.601/98 estabelece esta forma de contratação. Dessa forma, uma vez amparado pela CLT, o contrato de trabalho por tempo determinado poderá ser instituído e celebrado enquanto condição estabelecida pelo empregador. Esta lei permite que seja feita mais de uma prorrogação do contrato por prazo determinado, desde que a soma destas não ultrapasse dois anos de serviço. Medida regulamentada que, para o trabalhador, se configura no fantasma do desemprego.

*Contrato de trabalho por prazo determinado é forma de contratação realizada mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho, através da qual as partes firmam antecipadamente a data de início e término do pacto laboral. Tem como fundamento legal a Lei nº 9.601, de 21 de janeiro de 1998, regulamentada pelo Decreto nº 2.490, de 04 de fevereiro de 1998. O contrato pode ser prorrogado inúmeras vezes, desde que a soma de todos os prazos não ultrapasse dois anos, sem que ele se torne por prazo indeterminado. A adoção do contrato de trabalho por tempo/prazo determinado tem algumas condicionalidades, como o número de trabalhadores assim contratados deve ser inferior a 50% da média mensal dos que foram admitidos no estabelecimento por tempo indeterminado, nos últimos seis meses anteriores à publicação da lei (22.01.98) e a lei deverá gerar, obrigatoriamente, aumento de postos de trabalho. (ALVES, 2013, p. 155).*

Como os empreendimentos filantrópicos são executados em prazos preestabelecidos, as ONGs se valem deste argumento para a utilização de mão de obra transitória. Outro argumento importante para esse processo de flexibilização das relações nas ONGs é a natureza dos serviços prestados. Com equipes de colaboradores/facilitadores contratados dentro de períodos fixados pelos convênios com instituições financiadoras. E para outros convênios as equipes necessitam constantemente de serem renovadas.

Há outras formas de contratação por tempo determinado estabelecido por lei, que permite ou proporcionam as ONGs formas mais econômica de contratação. Assim, a Lei nº 6.019/74 instituiu o trabalho temporário, definindo-o como aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e

permanente ou por acréscimo extraordinário de serviços, num prazo máximo de três meses. No art. 4º da referida lei define-se a empresa de trabalho temporário, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras organizações, temporariamente, trabalhadores devidamente qualificados, por ela remunerados e assistidos. Ou seja, caso uma ONG necessite de um empregado nas hipóteses previstas na lei, ela, como organização tomadora, contratará a empresa de trabalho temporário, e esta lhe enviará um funcionário que preencha os requisitos necessários. Mas a ONG não responderá pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias relativas ao funcionário. Elas são de responsabilidade única e exclusiva da empresa de trabalho temporário. No entanto estas são utilizadas apenas em caráter emergencial, pois os contratados das ONGs devem estar engajados nas metas e objetivos organizacionais, comprometidos com a causa social defendida pela organização. Caso contrário, não haveria coesão no trabalho executado, ao passo que sem a apropriação ideológica a dinâmica motivação/exploração jamais poderia ser colocada em prática.

Outra “inovação” – dentro de uma proposta de esvaziamento dos direitos sociais e trabalhistas – é o contrato de trabalho por tempo parcial – *part-time* – estabelecido pela Medida Provisória 2.164-41/2001. Nesta lei, o objetivo é duplo: estimular o aumento do quadro de funcionários e proporcionar economia para as empresas.

Contrato de trabalho em regime de tempo parcial (“part-time job contract” ou “part-time job agreement”, como é conhecido na Europa) aquele cuja duração não exceda a vinte e cinco horas semanais. Tem como fundamento legal a Medida Provisória 2.164-41 de 24/08/2001-DOU 27/08/2001, que acrescentou o artigo 58-A na CLT. No caso dos contratos já existentes, para os atuais empregados, a adoção do regime de tempo parcial será feita mediante opção manifestada perante a empresa, na forma prevista em instrumento decorrente de negociação coletiva. (ALVES, 2013, p. 155).

Sob muitos aspectos a relação de trabalho nas ONGs se constitui em um espaço para a legitimação do trabalho precário, através do trabalho temporário, da instabilidade e da insegurança que estes vínculos trazem para o trabalhador. Nesse contexto a forma de contratação assume uma característica de contrato de prestação de serviços, devido seu caráter temporário, autônomo e sem vínculo estável.

O traço particular do trabalho autônomo é o exercício da atividade profissional sem vínculos, por conta própria. Para o autônomo é estabelecido um acordo do serviço a ser executado, sempre dentro de determinado prazo. A atividade autônoma pressupõe independência, ausência de subordinação à entidade empregadora. O mercado de trabalho fomenta a ideia de que a autonomia é uma forma de atividade laboral vantajosa, pois o

trabalhador autônomo tem a liberdade de negociar livremente as relações de trabalho, além de horários e salários flexíveis. Uma característica empreendedora. De acordo com o Manual da Administração Jurídica, Contábil e Financeira das ONGs, produzido pela ABONG:

O trabalho autônomo, realizado por pessoa física, guarda grande semelhança com o trabalho decorrente da relação de emprego. Pode estar relacionado com as necessidades normais do empregador, tendo, portanto, uma continuidade. É feito um pagamento pelo serviço prestado. Mas inexistente a figura da subordinação jurídica. No trabalho autônomo, estabelece-se, de comum acordo, qual o serviço a ser efetuado. A partir deste instante, interessa apenas ao trabalhador autônomo como será feita a execução do mesmo, não podendo sofrer interferências do contratante. Este pode até sugerir, mas nunca ordenar. (ADMINISTRAÇÃO, ONG 2003, p. 87).

A autonomia da prestação de serviços, de acordo com os preceitos ideológicos favoráveis ao mercado de trabalho capitalista neoliberal, confere a ideia ao indivíduo trabalhador, de uma posição de empregador em potencial (empreendedor), pois, explora em proveito próprio a própria força de trabalho. O que na realidade é a construção de uma consciência coletiva falsa entre estes trabalhadores, pois o que realmente ocorre, principalmente nas ONGs, é a exploração deste trabalhador autônomo ao extremo. Trata-se pois de uma força de trabalho de baixo custo, com uma flexibilidade que um profissional vinculado com um contrato formal – ainda que temporários – não pode ter. E isso é muito conveniente para as organizações, pois uma vez que este trabalhador se apropria da causa social da ONG empregadora, a tendência é ele se empenhar mais em defesa do que acredita, e assim poderá exercer mais funções, tais como a mobilização social pelas redes. Conforme sugere Alves:

A clivagem primordial do homem proletário é a “brecha” por onde opera o processo de subsunção ideal do trabalho ao capital, que é a subsunção do “espaço interior” da pessoa às disposições sistêmicas do capital. Por exemplo, o trabalhador por conta própria é, a rigor, trabalhador assalariado, na medida em que está subsumido ao capital, não no sentido formal ou real, mas, sim, ideal. Ele possui um patrão: patrão de si mesmo, o patrão está dentro de si. Eis a subsunção ideal do trabalho ao capital. (ALVES, 2013, p. 107).

No ano de 2008, entrou em vigor uma lei complementar que se refere a um novo de tipo de prestação de serviço autônomo, o MEI – Microempreendedor Individual – que enquadra determinadas atividades para este fim. Geralmente as organizações contratam estes prestadores de serviços para atividades como artesãos, instrutores entre outros de caráter eventual. A Lei nº 128 de 19 de dezembro de 2008 que institui como MEI o empresário



individual com receita bruta anual de até 60.000 reais desde que ele seja optante pelo Simples Nacional – tributação para microempresas, empresas de pequeno porte e MEI. Como estes prestadores possuem status de empresários de si mesmos, assumem a responsabilidade pela sua seguridade social.

A ausência de direitos trabalhistas nestas formas de exploração da força de trabalho, através dos resultados dos serviços prestados, assemelha-se ao conceito marxista do “salário por peça” (MARX, 2008, p. 174-175). Um meio de individualizar as relações de trabalho em uma forma de contrato exclusivamente regida pelas leis do mercado capitalista. Nessa lógica o trabalhador recebe somente pelo que produziu, ou seja, pela duração do serviço prestado a organização contratante.

Além de todas estas alterações, medidas de flexibilização e degradação dos direitos trabalhista do novo mercado de trabalho, apropriado pelas ONGs, há ainda a forma de organização da jornada de trabalho, o banco de horas. Esta medida reordena a dinâmica de trabalho, com mais ou menos horas, de acordo com as demandas da empresa/organização, eliminando o pagamento de horas extras com a política de compensação de horas.

A compensação deve ocorrer no prazo do acordo, que poderá ocorrer dentro de um ano. O banco de horas foi regulamentado pela Lei nº 9.601/98 que alterou o parágrafo 2º acrescentou o parágrafo 3º no artigo 59 da CLT e o Decreto nº 2.490/98 e Medida Provisória 2.164-41 de 24/08/2001 – DOU (Diário Oficial da União), de 27/08/2001. (ALVES, 2013, p. 154).

Isso ocasiona consequências perversas na vida social do trabalhador, pois os horários flexíveis acabam por deixar o indivíduo à disposição do funcionamento e dos interesses da instituição empregadora.

[...] “empregador pode sobre explorar sua força de trabalho nos momentos de alta produção, sem remunerar o trabalhador, compensando com folgas as horas trabalhadas em excesso nos momentos de baixa produção.” [...] Desse modo, o tempo de vida é colonizado, mais ainda pelo tempo de trabalho. (CAPELAS, NETO e MARQUES apud ALVES, 2013, p. 154).

Todas estas propostas de trabalho implementadas nas ONGs, estão, além disso, repletas de valores ideológicos de solidariedade e responsabilização, nos quais estes trabalhadores se percebem como um coletivo de ajuda mútua capaz de transformar a realidade e promover melhorias na qualidade de vida das camadas mais populares da sociedade. A filosofia passada é a de que é possível mudar o mundo, só não podemos fazer isso sozinho.

Daí a importância da colaboração. Conforme ressalta cartilha de gestão social das organizações:

[...] um processo de cooperação e articulação, já que não é possível mais trabalharmos isolados; é preciso compartilhar nossos sonhos com o “outro”, nossos parceiros e colaboradores; é preciso desenvolver a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, a capacidade de trabalharmos juntos, com nossas identidades e diferenças. É fundamental hoje “sair para o mundo” na busca de novas parcerias e na integração com as redes sociais existentes. (CAPACITAÇÃO SOLIDÁRIA, 2001, p. 39).

Em lugar dos trabalhadores unidos enquanto classe encontra-se o ideal colaborativo do individualista de mercado. A consciência de classe foi fragmentada pela diversidade de lutas sociais no espaço das organizações do terceiro setor. E a precarização do trabalho é mais um dos indicadores desta realidade. Com toda a carga ideológica da sociedade neoliberal, mais os valores disseminados pelas organizações não governamentais para seus trabalhadores, estes indivíduos, para além de se apropriarem da causa social da organização, acreditam nestas ações e no seu papel transformador de tal forma que confundem os interesses da entidade empregadora com os seus próprios interesses, o que faz com que se permitam a uma dose extra de exploração.

[...] as ONGs absorvem um contingente expressivo da força de trabalho qualificada com formação em ciências humanas, um contingente de “prestadores de serviços sociais” que constituem, também, potencialmente, em militantes políticos da cidadania neoliberal, já que para garantirem seu trabalho, acabam por seguir as ideias e ideais de seus empregadores. (NEVES, 2005, p. 122).

Em uma inserção precária, não existe uma perspectiva de futuro, não se vê nada além da instabilidade do oceano de insegurança típico do atual mercado de trabalho. Neste contexto, os trabalhadores se encontram em um cenário individualista das relações de trabalho, onde a perspectiva da classe é dissolvida na colaboração e no engajamento à lógica capitalista. Cada trabalhador é tratado pelo empregador como uma mercadoria dotada da capacidade de produção, no caso das ONGs, de serviços. Os ideais de solidariedade, igualdade e justiça social, deveriam ser o diferencial das organizações na sociedade. E quanto as suas relações de trabalho, a mobilização e motivação dos trabalhadores deveriam ser difundidas amparadas na garantia de direitos sociais e trabalhistas.

Como se espera que o indivíduo que trabalha na organização se aproprie das causas sociais defendidas pela ONG empregadora, sua proposta de trabalho deveria ser mais humana

e justa. No entanto o que se observa é a constituição de uma ferramenta de reprodução da lógica do mercado capitalista neoliberal, tanto no trato dos problemas sociais, numa perspectiva econômica empresarial, quanto na gestão do trabalho, com estratégias para otimizar as formas de exploração da força de trabalho e do indivíduo que vive do trabalho, além do esvaziamento dos direitos trabalhistas e sociais.

Uma estratégia inovadora que vem sendo apropriada pelas organizações é o incentivo a empreendedores sociais. Estes são trabalhadores, sem vínculos organizacionais, que em sua maioria procuram agregar suas ideias e propostas de trabalho social<sup>21</sup> em entidades sem fins lucrativos para serem executados. Ao passo que para se implementar propostas de interesse público, é fundamental que seja feito por uma organização dotada de personalidade jurídica e as devidas certificações. Para fazer parte do mercado da solidariedade é preciso muito mais do que apenas uma ideia brilhante para a transformação social, é preciso seguir os preceitos da gestão empresarial do mercado capitalista. E são estas as regras que orientam o bom funcionamento das associações e fundações. Na sociedade de hoje, não são somente as organizações do terceiro setor que captam recursos. Outros setores da sociedade, como o Estado e o mercado também utilizam estes recursos aplicados a políticas de desenvolvimento social.

Essa nova lógica de mercado de parcerias e captação de recursos aberta para todos os setores é o chamado bem estar compartilhado, onde o bem estar social é de responsabilidade de todas as esferas da sociedade. Em outras palavras, seria o que o capitalismo neoliberal entende como uma redefinição do estado de bem estar social, o *welfare mix*, conforme apresentado acima.

A visão empresarial não pode ser a razão da existência das organizações, pois são instituições sem a finalidade do lucro. Estas precisam elaborar estratégias de garantia de sua sustentabilidade, condizente com seu modo de atuação no mercado da solidariedade. Diante dessa lógica – onde o lucro é subjetivo (resultados alcançados e impacto social das ações implementadas) – o principal valor das organizações é o trabalhador, independente da forma de trabalho assumida (temporário, autônomo, empreendedor, voluntário). É por este motivo, que as organizações criam e se apropriam de formas diversas de exploração da força de

---

<sup>21</sup> Termo utilizado, no cenário das organizações não governamentais (ONGs), para delimitar a posição de todos os seus trabalhadores, agentes e voluntários, aos quais exercem uma função de intervenção e resolução de problemas sociais, através de sua atuação em projetos e programas de superação de problemas enfrentados pelas camadas mais pobres da sociedade.

trabalho, pois o que gera resultado, credibilidade e recursos, são os indivíduos que se empenham pela entidade empregadora.

Atualmente o empreendedorismo individual é uma proposta inovadora para exploração da força de trabalho, pois este comercializa ideias e propostas de intervenção social para serem implementadas nas organizações. Este profissional, apesar de trazer benefícios para a organização, não faz parte da equipe contratada. No entanto, o mercado de trabalho na área social, promove estratégias de valorização deste profissional liberal. Através de conceitos ideológicos de independência e emancipação.

As ONGs incentivam o empreendedorismo social, como indivíduos com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social. As organizações criam perfis de qualidades e competências como o pragmatismo, o compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações na sociedade. De acordo com publicação da ASHOKA<sup>22</sup>:

Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história. (ASHOKA, 2005).

Atualmente há instituições que promovem concursos e oferecem prêmios para iniciativas de empreendedores sociais. São divulgados editais de livre concorrência que selecionam as melhores propostas, com perfil pré-estabelecido, em áreas de atuação determinadas. Estas instituições contemplam as melhores ideias de projetos sociais de larga escala. Um incentivo para ideias inovadoras capazes de mudar o mundo, esse é o discurso. Razão pela qual, trabalhadores criam uma cadeia de produção de propostas transformadoras, se tornando agentes da inovação e da mudança, para fazer deste mundo um lugar melhor para todos. De acordo com a proposta de colaboração e cooperação das ONGs, apesar da competitividade inerente ao mercado, não se pode mudar o mundo sozinho, cada um deve fazer a sua parte.

---

<sup>22</sup> A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais. Presente em mais de 60 países e criada na Índia em 1980, pelo norte americano Bill Drayton, a Ashoka trabalha com diferentes públicos comprometidos com a mudança do mundo. Além de uma rede ampla de empreendedores sociais, a Ashoka promove protagonismo, transformação e empatia em diversas esferas na sociedade. Ashoka Brasil – <http://www.ashoka.org.br/>

Com uma proposta de perspectiva diferenciada para tratar dos problemas sociais, estes empreendedores, através da promessa de reconhecimento profissional, se empenham e se apropriam das causas sociais das organizações. A característica deste profissional é o engajamento na proposta de enfrentamento da questão social oferecendo ideias para mudança em larga escala – o que representa, para as organizações que “compram” sua ideia, um montante significativo de recursos para seus empreendimentos filantrópicos.

Esta característica profissional é conveniente para o mercado de trabalho das ONGs, pois com a compra da ideia proposta por este profissional, ganha o bônus da subjetividade individual, sem ter que se preocupar com a garantia de direitos e encargos trabalhistas.

A precarização das relações de trabalho nas ONGs, a partir destas formas de contratação/exploração da força de trabalho e da prestação de serviços, coloca o trabalhador em uma condição degradante tanto na sua vida profissional, quanto na vida social. A individualidade exacerbada, a competitividade para se manter inserido no mercado e o estilo de vida imposto pelo capitalismo ditado pelo consumo, corrói valores outrora presentes nas relações humanas no momento em que a pessoa humana se torna mercadoria (força de trabalho). Essa realidade dá lugar a uma superficialidade nas relações sociais e afirma valores individuais de sucesso pessoal e dinheiro.

No habitat da consciência social, a consciência de classe é uma espécie em extinção. Nos locais de trabalho reestruturados, salienta-se a presença da individualização das relações de trabalho e a descoletivização das relações salariais. A crise do Direito do Trabalho, que se inverte em Direito Civil, é um exemplo da individualização e descoletivização das relações de trabalho na sociedade salarial. (ALVES, 2013, p. 97).

As ONGs são um espaço de doutrinação para a difusão da hegemonia burguesa na sociedade capitalista neoliberal, pois incute novos valores que promovem a degradação da consciência social e a pulverização da consciência de classe. O paradoxo deste setor da sociedade é ser ferramenta de manipulação de acordo com a ordem dominante ao mesmo tempo em que sustenta um discurso de esquerda.

[...] o terceiro setor, mesmo que de forma encoberta e indiretamente, não está à margem da lógica do capital e do lucro privado (e até do poder estatal). Ele é funcional à nova estratégia hegemônica do capital e, portanto, não é alternativo, e sim integrado ao sistema. (MONTAÑO 2010, p. 157).

Diante desta lógica as organizações ampliam cada vez mais o seu campo de atuação, seu volume de projetos e seu contingente de trabalhadores. Absorvem um contingente expressivo da força de trabalho qualificada, geralmente, com formação na área das ciências humanas e sociais, dentre eles dois profissionais compreendidos como fundamentais para o funcionamento e sustentabilidade destas instituições. São eles: a) os captadores de recursos e; b) profissionais do serviço social, que atuam respectivamente no planejamento e na execução dos projetos sociais das organizações. Trabalham em parceria para a avaliação das reais necessidades das localidades a serem atendidas. O captador de recursos elabora os projetos para conseguir financiamentos para a viabilização dos projetos e, conseqüentemente, a sustentabilidade da organização. Já o profissional do serviço social, coordena equipes para a execução e avaliação das ações dos projetos junto à comunidade atendida.

Estes profissionais idealizam, avaliam e criam os projetos e programas sociais para elaboração e enquadramento em editais e leis de incentivo. O captador de recursos é instruído a elaborar projetos sociais de acordo com o perfil da empresa, órgão ou entidade doadora/ financiadora, além de no mesmo documento descrever os benefícios do financiamento, também chamado de investimento social.

Essas organizações têm extrema necessidade em captar recursos fora de suas atividades fundantes. Essas atividades e sua característica de “gratuidade” levam a uma falta de auto sustentabilidade tal que a captação de recursos, ou fundraising, torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua “missão”. (MONTAÑO, 2010. p.27).

No entanto, atualmente, as instituições financiadoras já determinam suas exigências em forma de contrapartida, que pode ser o uso da marca institucional, contrapartida em bens e serviços da organização, ou um percentual financeiro – aproximadamente 2% do valor total do projeto – um retorno obrigatório, que garante a visibilidade da instituição patrocinadora, concedente ou parceira. As que realizam a parceria em forma de patrocínio são comprometidas com a responsabilidade social, signatárias do Pacto Global e, logicamente, comprometidas com os Objetivos do Milênio.

A relação de trabalho destes e também de outros profissionais que atuam nas ONGs é de salários defasados, subcontratação, vínculo precário e trabalho eventual. Neste contexto de flexibilização das relações de trabalho, por meio de contratos por tempo determinado, os captadores de recursos, devido sua função em organizações como estas, se caracterizam como “pedintes profissionais”. A força de trabalho do captador de recursos e do profissional de

serviço social, por si, constituem atividades essenciais da organização, visto que garante a sustentabilidade e o funcionamento por meio da gestão e execução dos projetos institucionais. E esse processo de captação e gestão dos recursos junto a empresas patrocinadoras e doadores em potencial, como sugere Montañó (2010, p. 207) “orienta sua filosofia e condiciona sua missão” em seus empreendimentos filantrópicos.

Num periódico de circulação nacional, em edição dedicada ao “Guia de boa cidadania corporativa” [...], são definidas vinte “dicas” para a captação de recursos para o Terceiro Setor. A matéria intitula-se “O melhor jeito de pedir”, e define-se a atividade como “uma tarefa para profissionais”. Nessa ótica, como se vê, “pedir” parece ser uma tarefa de “profissionais”. (MONTAÑO, 2010, p. 208).

O volume de projetos e planos de trabalho, que são necessários para o funcionamento da instituição é muito grande e estes devem ser pensados e elaborados de acordo, não com os valores e objetivos da organização, mas com o perfil, interesses e exigências do financiador em potencial.

A relação de trabalho precária em organizações do terceiro setor se consolida na forma como estes profissionais são levados a produzir. Devido ao grande volume de projetos e programas sociais que as instituições necessitam, é exigido deles que atendam a esta demanda, onde são obrigados a enfrentar uma jornada de trabalho muito além da prevista pela lei trabalhista e a incompatibilidade das condições oferecidas pelos empregadores. Agora, de acordo com a demanda de mercado, em que as organizações sobrevivem de seus empreendimentos filantrópicos, logo seus profissionais sofrem um processo de intensificação das horas trabalhadas e significativo aumento na exploração de sua força de trabalho. Diante desta condição, mesmo que não se tornem militantes da suposta causa social, missão ou filosofia defendida pela organização, são induzidos através de estratégias de convencimento a compreender a baixa remuneração e a condição de insegurança e instabilidade do vínculo empregatício.

Um exemplo simples se caracteriza na necessidade de o profissional se dedicar exclusivamente ao trabalho na organização, devido a sua importância para o processo de resgate de pessoas em situação de risco dentro do discurso de inclusão e do fortalecimento do protagonismo social. De acordo com Sennett (2007, p. 127), é a “ética do grupo em oposição da ética do indivíduo, onde se enfatiza mais a responsividade mútua do que a confirmação pessoal”. O trabalhador se vê diante da clássica ética do trabalho de adiar a satisfação e provar-se pelo trabalho árduo.

Os direitos trabalhistas são esvaziados e substituídos por contratos temporários e este contingente de prestadores de serviços, vivenciam a insegurança da flexibilização, instabilidade e alta rotatividade nestas organizações da sociedade civil. E mesmo assim muitos se tornam, potencialmente, militantes políticos da cidadania neoliberal como forma de garantirem a permanência, ou mesmo a possibilidade de serem chamados novamente para trabalhar.

Funciona de forma que, as ONGs, ao absorver este contingente de trabalhadores desempregados, induzem estes a serem agradecidos pelo fato de estarem novamente empregados. A realidade do trabalhador é efetivamente precária, visto que este profissional, ainda que destituído de seus direitos trabalhistas, pelas novas formas de contratação e relações de trabalho, tende, de uma forma até coercitiva a assumir uma responsabilização referente à filosofia, valores e missão da instituição, ainda que superficial e flexível, devem se adaptar às mudanças necessárias em relação aos perfis dos possíveis (futuros) doadores/ patrocinadores. Sendo esta militância, quase devoção, uma forma de manutenção do seu emprego.

A instabilidade das relações de trabalho nas organizações do terceiro setor é algo exposto, com uma clareza sutil, pela direção das organizações, que em muitos casos reúnem os funcionários para falar desta questão, pois um grande número destes que atuam nestas entidades, são profissionais com contratos por tempo determinado ou eventuais (por projetos captados enquanto equipe de execução). Porém, este discurso vem acompanhado da ideia de um trabalho para o bem comum e da transformação da sociedade em um lugar melhor, onde todos devem fazer a sua parte. O discurso da nova sociabilidade neoliberal. No entanto, ainda que finde o contrato temporário, há aqueles que permanecem no voluntariado ou trabalho eventual, cumprindo jornada de trabalho, incluindo o banco de horas, com uma pequena ajuda de custo ou sem remuneração, dando tudo de si pelos interesses da organização, apenas pela possibilidade de vir a ser contratados, novamente, em outros projetos se for útil para organização empregadora, porém, ainda, com salários defasados.

O trabalhador, nessa condição, vê como alternativa para se manter ativo, permanecer informalmente para ter a possibilidade de mostrar seu desempenho inspirado pelo espírito de competição, característica inerente ao mercado de trabalho capitalista. Comportamento que possibilita a garantia de manutenção do seu emprego. É nesse momento que os interesses da organização empregadora, se confundem com os interesses pessoais dos trabalhadores.



Ao assumir para si os valores das organizações, este trabalhador, diante de uma postura de militância acaba por não se permitir reivindicar a garantia de seus direitos trabalhistas, visto que o empregador ao celebrar uma parceria, celebra também um pacto de fidelidade, das “lutas sociais” em parceria com este trabalhador. Embora haja uma causa, geralmente social, a ser defendida, as organizações do terceiro setor se constitui um importante instrumento de difusão e doutrinação referente ao projeto neoliberal de responsabilização individual, onde cada indivíduo responde pelo seu sucesso ou fracasso.

Uma matéria publicada no Caderno de Economia na seção Sua Carreira do Estadão<sup>23</sup>, relata alguns depoimentos de trabalhadores que escolheram as ONGs para o desenvolvimento de sua vida profissional, porém com um elemento a mais: a realização pessoal que o trabalho social proporciona. O conteúdo reafirma a dinâmica ideológica de apropriação das lutas sociais da organização. Em relatos de trabalhadores de organizações do terceiro setor, eles reconhecem a baixa remuneração, porém afirmam que a solidariedade, a causa defendida pela organização e a diferença que fazem na vida de pessoas necessitadas, compensam o salário defasado. Conforme relato de uma profissional, que abandonou a carreira na área de marketing para atuar no combate à desnutrição infantil como captadora de recursos, afirma: “Não há salario que substitua o sorriso de uma criança, quando você chega a uma comunidade para realizar o trabalho”. Segundo a captadora, que começou como voluntária em projetos sociais com crianças e adolescentes: “trabalhei e fui feliz e muitas empresas, mas nenhuma aquecia meu coração como o terceiro setor”. E garante que esse trabalho a torna uma pessoa melhor. “Quando chega ao meio do mês e vejo que já estou sem dinheiro, lembro que foi uma opção minha. Mas daí logo vem à cabeça a imagem das crianças que já ajudei e aí percebo que a troca valeu a pena”, afirma. Outra profissional, que deixou a empresa onde trabalhava, para atuar em uma ONG, relata: “A maior recompensa que tive com minha escolha foi perceber que ainda existem pessoas de bom coração, o que vem se tornando muito difícil identificar ultimamente”. Apesar de se mostrarem satisfeitas com o seu trabalho na área social, elas apontam um percentual de defasagem salarial, em relação às empresas, de aproximadamente 50% menor.

Recentemente as ONGs têm trabalhado a política de geração de trabalho e renda, através de capacitação profissional, formação empreendedora (para o mercado de trabalho), economia solidária e formação de coletivos de produção, a fim de inserir camadas de

---

<sup>23</sup> Estadão – <http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira, trabalho-social-tambem-pode-ser-remunerado>

trabalhadores mais pobres em atividades econômicas para garantia de uma renda mínima. Apesar de realizar projetos sociais voltados para o combate à pobreza e capacitação para o trabalho, entre outras causas nobres e transformadoras, a verdadeira política de desenvolvimento das organizações está pautada na garantia de sua própria sustentabilidade. Não se trata da criação de uma proposta de impacto social, mas da mobilização e viabilização várias fontes de recursos. Independentemente da causa social a ser defendida, o que vale é a lógica da oportunidade de mercado, já que as políticas de desenvolvimento social das ONGs são na verdade empreendimentos filantrópicos para prover a o seu sustento. E o trabalhador nesse cenário, tende a se submeter às regras do mercado de trabalho das ONGs.

Os salários defasados das ONGs tendem a ser de 20% a 40% menores do que os pagos por empresas e corporações. Isso se justifica pela necessidade de sobrevivência institucional, da própria instabilidade e dependência da organização de seus financiadores externos. E retorna o discurso que a motivação principal dos trabalhadores não seria os ganhos salariais, mas a ocupação no mercado de trabalho e a chance de exercer uma profissão que faz a diferença na vida de outras pessoas mais necessitadas – fazer o bem.

Há também que ser observado a qualificação dos profissionais que atuam neste setor. Uma parte da força de trabalho utilizada na execução de projetos sociais nas ONGs são de escolaridade baixa, geralmente os artistas, monitores de oficinas, artesãos e equipe de apoio que atuam na execução das ações com o público atendido pela organização. Outra parte é composta por profissionais de nível superior que atuam no planejamento e desenvolvimento institucional, na gestão e sustentabilidade organizacional. Em ambos os casos, no entanto, os salários permanecem abaixo da média. A alta rotatividade de profissionais nas organizações facilitam o processo ou manutenção da remuneração abaixo da média no mercado.

A relação de trabalho nas organizações do terceiro setor, diante desta condição precária, por vários fatores que causam instabilidade e insegurança. De acordo com Pastorini (2007 p. 60) se “apresentam em grande quantidade como temporários, casuais, subcontratados, vem acompanhada de uma menor segurança de emprego e de um maior nível de demissão à curto prazo, sem a cobertura da proteção social correspondente”. É por esse motivo que entendemos estar na presença de uma regressão, de uma perda dos direitos adquiridos pelos trabalhadores, tanto em relação à segurança no emprego e a seu nível salarial, quanto à sua cobertura de seguro, pensão e outros tantos benefícios.

Esta condição pode ser evidenciada, também, pela carga horária excessiva, pela sobrecarga de trabalho e pressões por produtividade, principalmente para aqueles

profissionais ditos essenciais para a garantia de sustentabilidade destas organizações sem fins lucrativos. O que tem gerado, neste profissional, uma insatisfação, de modo que essa precarização do trabalho tem repercutido na subjetividade pessoal através de alteração de comportamento e adoecimento e desgaste profissional.

Muitas vezes quando se trata do tema da precarização do trabalho se faz referência ao salário e emprego ou ainda às condições de trabalho etc. Entretanto, considero que a manifestação candente da precarização do trabalho em nossos dias ocorre através das ocorrências de adoecimentos e doenças do trabalho, expressão candente do esmagamento da subjetividade humana pelo capital. (ALVES 2013, p. 128).

Outro fato importante que deve ser pensado e revisto é essa “captura” da subjetividade do profissional através da apropriação da causa social defendida pela organização, como responsabilidade também deste profissional. A ideologia da responsabilidade social e individual gera um conflito de valores que acaba por impedir o trabalhador de buscar por melhores condições de trabalho e garantia de direitos. Os profissionais se oferecem em “sacrifício” pela proposta de colaboração social na relação público/privado que rege as organizações do terceiro setor, e pela perspectiva da assistência social. Conforme Dejours:

A subjetividade do trabalhador tornou-se fragmentada na atual sociedade capitalista. A busca por pequenos gozos narcísicos, os novos modelos de produção e gestão [...] e a disseminação de uma ideologia tipicamente alicerçada nos valores sociais e econômicos capitalistas, foram capazes de propiciar o sequestro da subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, leva-lo a enfrentar condições físicas e psicológicas de trabalhos cada dia mais precárias. (DEJOURS, 2001. p.142).

A funcionalidade das ONGs depende dos seus trabalhadores. Para tanto, periodicamente, são feitas capacitações com todos os trabalhadores para que eles se sintam acolhidos de alguma forma pela organização que os exploram.

Esta dinâmica de integração dos trabalhadores as propostas da organização, acontece a partir da definição de campos de atuação essenciais na gestão das ONGs. Para garantir êxito nos seus projetos sociais e o cumprimento de suas metas de indicadores de resultados estabelecidos, bem como sua sustentabilidade, procura gerenciar seus setores por área de atuação em campos específicos.

Com efeito, estas entidades, mesmo com muitos financiadores e muitos projetos sociais sendo implementados, sem gestores (trabalhadores com ensino superior) de áreas específicas não conseguem permanecer no mercado. Separar gestores por área e formação de

equipe técnica para atuação nas áreas específicas é a gestão de competências, ferramenta da gestão administrativa empresarial apropriada pelas ONGs.

A qualidade, motivação, viabilidade e a legitimidade são características de uma gestão administrativa – no caso das ONGs gestão social – aplicada e bem sucedida. São elementos valorizados como instrumental adequado para a gestão social, é a materialização da busca por resultados. E todos os trabalhadores devem apreender esta estratégia. Por isso a organização, além de separar os profissionais por área de competência, realiza capacitações com todo o corpo de trabalhadores que irão atuar direta ou indiretamente nos projetos sociais. E esta mobilização interna fica a cargo dos próprios trabalhadores (gestores e técnicos). Os gestores e a equipe técnica (produtores culturais, pedagogos, assistentes sociais, sociólogos, antropólogos) realizam reuniões e seminários para capacitação, e palestras motivacionais para outros trabalhadores da organização. Uma forma de apropriação efetiva das causas sociais para todos, de forma que façam a sua parte para o bom andamento dos projetos executados. As ONGs julgam fundamental a estratégia motivacional e de formação de uma consciência entre os trabalhadores o que, em última instância, reforça a lógica capitalista neoliberal.

Apenas uma pequena dose de reconhecimento faz com que indivíduos se esforcem ainda mais pelas causas sociais da ONG empregadora. Esta estratégia motivacional é parte do conceito da gestão empresarial, a gestão de pessoas. Método para encorajar, estimular, envolver e adequar trabalhadores às propostas capitalistas das organizações do terceiro setor.

A gestão empresarial, nas ONGs, foi adaptada a todos os seguimentos organizacionais, tendo em vista a otimização e dinamização eficiente de suas atividades econômicas sociais. Tanto para o gerenciamento dos recursos humanos, seu principal valor; quanto para a gestão social dos projetos e programas de interesse público.

Para os projetos e programas, o importante é a visão dos resultados, deve se ficar bem definido o público a ser atendido pelas ações sociais. A definição do público a ser atingido é fundamental para compor as ações do projeto. O número de atendimentos é importante ser definido juntamente com o alvo de atendimentos do projeto que será elaborado. Nos moldes empresariais, é preciso elaborar o projeto contendo os indicadores de resultados.

É importante ressaltar que as organizações, para manter seu discurso de esquerda, buscam pontuar diferenças entre a gestão social que praticam e a gestão empresarial do mercado capitalista. Que na verdade é apenas uma questão de denominação, pois as regras são as mesmas. A primeira é voltada o entendimento da situação social e a segunda tão somente para o lucro, no entanto a prática da gestão é a mesma.

Nos treinamentos, palestras e capacitações é ressaltada essa diferença. A gestão empresarial pressuporia ações bem sucedidas pelo lucro. E na gestão social não haveria finalidade de lucro, pois o dinheiro não pertenceria à organização, pertenceria à sociedade, a comunidade envolvida. Todo recurso financeiro adquirido supostamente seria para ser administrado e utilizado para o bem comum.

As ONGs, empresas sem fins lucrativos, funcionam de acordo com os preceitos administrativos de mercado, mesmo quando o objetivo de sucesso não seja o lucro financeiro propriamente dito, há uma meta a ser alcançada e resultados a serem apresentados aos financiadores do negócio organizacional. Portanto, para que este seja bem sucedido e haja resultados bem próximos dos esperados as organizações vêm adotando outra vertente da empresarial, a gestão estratégica, que é voltada para o êxito de forma racional. Esta metodologia exige o alcance ou a superação dos resultados esperados. Metodologia esta sempre aplicada com foco no sucesso dos projetos sociais e na administração da organização. Mais uma estratégia de mercado aplicada a ações de “solidariedade”.

Nas organizações visitadas, cerca de 80% delas, praticam a filantropia – as demais atuam na área ambiental. A filantropia, na realidade, é uma ação de caráter paternalista, assistencial, de curto prazo, que não promove nem transformação social e nem emancipação humana, que, no entanto, são descritas na maioria dos projetos e programas sociais como resultados a serem alcançados.

A filantropia tem caráter efêmero, atende, presta assistência, em determinado momento, enquanto as atividades do projeto social estão sendo executadas. Findo o tempo das ações do projeto, finaliza o trabalho de acompanhamento e assistência das pessoas atendidas. Ainda que realmente existisse, neste mercado da solidariedade, uma proposta transformadora, todo este processo de transformação social, de promoção de igualdade e justiça social é interrompido e seus dependentes, abandonados a própria sorte. Para novamente se construir e captar outras propostas, para novos atendimentos e novos descartes, pelo “bem comum”. Multiplicidade e diversidade de empreendimentos filantrópicos para o bom funcionamento dos negócios das entidades sem fins lucrativos. Vale salientar que por definição da ONU todo projeto social desde sua elaboração deve ter o caráter de temporalidade. As organizações e os financiadores se apoiam nesta determinação.

A ideia disseminada nas organizações é de que a proposta de gestão social, diferente da filantropia, pressupõe ações transformadoras em longo prazo. O não se caracteriza uma possibilidade, visto que os financiamentos são por um período pré-estabelecido, no qual de

acordo com o mercado da solidariedade, é bom para quem financia e para quem executa, devido ao grande quantitativo de projetos que poderá ser viabilizado junto a novos parceiros e as redes de mobilização. Tanto os financiadores, quanto as entidades sem fins lucrativos, de acordo com interesses próprios, precisam apresentar resultados alcançados. E mais, as ONGs precisam montar seu portfólio de sucessos, consolidar as redes de mobilização e apresentar os impactos sociais para aquisição de novos recursos. Daí a importância do marketing organizacional, mais uma estratégia do mercado empresarial capitalista.

A proposta de um trabalho social, de acordo com os preceitos metodológicos da gestão social, significa gerar conhecimento para que seja mantido ao findar das ações financiadas de determinado projeto social. Essa realidade só se apresenta, ainda que de uma forma limitada, a propostas de geração de renda, pois geralmente a finalidade é a criação de coletivos de produção e pequenos grupos de economia solidária, nas quais sem os devidos acompanhamentos não sobrevivem. Ainda que não tenha o comprometimento de longo prazo com o desenvolvimento social, as ações filantrópicas são realizadas, como uma sequência de paliativos ao trato da questão social.

A ideia disseminada entre trabalhadores e atendidos das ONGs é bem diferente da realidade, em que se afirma que todas as ações implementadas, geram conhecimento para que todos tenham a possibilidade de replicar o que foi aprendido para o seu desenvolvimento próprio.

Em verdade todo esse discurso é parte de um processo de disseminação ideológica voltada para quem faz o projeto acontecer, os trabalhadores das organizações. E para gerar senso de responsabilização individual. Os valores sociais, a colaboração e a ajuda mútua são discursos para formar uma nova consciência social entre os trabalhadores voltados para o engajamento que se coaduna com a lógica dominação capitalista neoliberal. Esta maneira de pensar e compreender a necessidade do outro é rapidamente apropriada pelos indivíduos que, pela solidariedade, passam a ter em mãos a chance de fazer a diferença na vida de outra pessoa, de fazer sua parte para fazer do mundo um lugar melhor.

E essa ação dá sentido à vida deste trabalhador, uma maneira perversa de exploração do seu trabalho. Para este indivíduo, que se apropria deste discurso, espera-se que a remuneração passe a ser algo secundário e a sua percepção enquanto classe trabalhadora desapareça.

Um outro dado relevante para se compreender as ONGs e sua intervenção social se dá pelo caráter complexo de sua atuação, visto que são entidades privadas que praticam ações de

interesse público, ou realizam ações que deveriam ser de natureza pública. Pois bem, se estas propostas beneficentes de organizações pressupõe levar ações de competência estatal onde o Estado não chega, o processo deveria ser de continuidade e não de quantidade e diversidade. Ações de promoção do desenvolvimento social, da cidadania e da autonomia requer um processo de intervenção contínua, tanto para a comunidade atendida, quanto para os trabalhadores que irão implementar e executar estas ações. Para toda ação estratégica da gestão social e desenvolvimento humano e social, a organização deveria produzir uma estratégia de ação contínua como finalidade. Mas isso não acontece. A ideia de desenvolvimento social das ONGs requer, tão somente, quantidade de recursos e de empreendimentos filantrópicos. Funcionam como um ciclo social perverso de exploração da força de trabalho, aquisição de recursos e ações sociais paliativas. São apenas números.

As organizações, dentro da sua proposta de ação social, de atendimento aos interesses públicos, e construção de valores, para uma formação cidadã não atendem nem mesmo aos ideais de bem estar social capitalista. O caráter econômico-empresarial da sua atuação está explícito em suas atividades de intervenção social, no seu discurso e principalmente nas suas relações de trabalho. Incoerente na prática e na finalidade. Afinal é desenvolvimento social, ou desenvolvimento organizacional sustentado?

#### **4 A CONSTRUÇÃO DE VALORES DAS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE “CAPTURA” DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR**

As transformações recentes do mundo do trabalho têm acarretado mudanças na vida e na personalidade do indivíduo que vive do trabalho. O atual processo de flexibilização das relações de trabalho é a mais recente e marcante mudança no mercado de trabalho, que tem afetado a grande massa de trabalhadores. A partir do conceito de trabalho flexível, toda uma ideologia, fundamentada em códigos, valores, significados, tem sido difundida para conseguir a adesão dos trabalhadores e para justificar esse novo modelo de trabalho. Como o indivíduo que vive do seu trabalho não pode sobreviver nessa sociedade sem trabalhar, se vê obrigado a se adequar a mudanças para permanecer ativo. É o processo de “submissão voluntária” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 38) onde o trabalhador incorpora a ideologia dominante, visto que não observa a possibilidade de uma vida profissional fora desta subordinação ao mercado de trabalho. Cabe ressaltar que a ideologia que justifica a ordem dominante, é carregada de significados que dá sentido a vida do indivíduo.

O espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista. Nesse caso, pode-se falar de ideologia dominante, contanto que se renuncie a ver nela apenas um subterfúgio dos dominadores para garantir o consentimento dos dominados e que se reconheça que a maioria dos participantes no processo, tanto os fortes como os fracos, apoia-se nos mesmos esquemas para representar o funcionamento, as vantagens e as servidões da ordem na qual estão mergulhados. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 42).

Aspectos culturais relacionados ao tempo de trabalho vêm sendo incorporado pelos indivíduos, e seus reflexos se estendem a vida social. O trabalhador adere a um estilo de vida proposto e que favorece a ordem dominante, as alegrias do consumo. A busca cotidiana do trabalhador em se manter ativo no mercado de trabalho vem acompanhada pelo desejo de ascender a novos patamares de consumo, algo que impulsiona essa jornada.



#### 4.1. IDEOLOGIAS DO MERCADO DE TRABALHO

A ideologia disseminada para o engajamento dos trabalhadores funciona como uma proposta de conversão ao capitalismo, em que, nas camadas mais populares, as ferramentas de difusão exibem os casos de adesão bem sucedidos, como uma vitrine do sucesso. Isto, obviamente, se constitui um importante elemento para a mobilização ideológica dos trabalhadores.

A ofensiva do capital não se restringe apenas à instancias da produção propriamente dita, mas atinge hoje, mais do que nunca, sob o capitalismo manipulatório, instancias da reprodução social, colocadas como nexos orgânicos da produção como totalidade social. Deste modo, é pela tempestade ideológica de valores, expectativas e utopias de mercado que se busca formar o novo homem produtivo. (ALVES, 2011, p. 89)

É importante pontuar um outro fator que assombra o trabalhador nesse mercado de trabalho atual, o medo da exclusão pelo desemprego, o medo do fracasso. Em um mercado de trabalho onde a proposta é abrigar vencedores, o indivíduo que quer permanecer inserido se torna altamente competitivo. E num mundo onde não há espaço para quem perde, o fracasso, segundo Richard Senett, se tornou “um grande tabu moderno”. A literatura popular – através de livros ditos de auto ajuda que ressaltam o espírito empreendedor – está cheia de “receitas de como vencer, mas em grande parte calada sobre como enfrentar o fracasso” (SENETT, 2007, p. 141). Fracasso este que é marcado, sobretudo, pelo desemprego, uma realidade para muitos trabalhadores submetidos à nova gestão empresarial, onde reengenharia, reestruturação e empresa enxuta, são palavras de ordem (de demissão em massa). Esse medo leva o trabalhador, não apenas a se apropriar das demandas do mercado de trabalho, como se ajustar profissionalmente as mudanças constantes. É um processo em que o mercado molda o perfil profissional e a personalidade individual.

O mercado em que o vencedor leva tudo é uma estrutura competitiva que predispõe ao fracasso grandes números de pessoas educadas. As reduções e reengenharias impõem às pessoas da classe média tragédias súbitas que nos primeiros tempos do capitalismo ficavam muito mais limitadas às classes trabalhadoras. (SENETT, 2007, p. 141)

O trabalhador, para se manter empregado, precisa atender as exigências de contratação do mercado de trabalho, dentre elas, a multifuncionalidade e a capacidade de adaptação. Com o advento das novas formas de contratação – contrato por tempo determinado, banco de horas

– exige-se do indivíduo algo para além do desenvolvimento de suas habilidades e competências profissionais, a polivalência multifuncional.

Agregado a essas atribuições, deste mercado de trabalho flexível, há o processo de “captura” da subjetividade individual, que através de conceitos relevantes, agregam valores que dão verdadeiras razões para aderir à proposta capitalista. Com isso o mercado molda a personalidade, determina a vontade, se apropria das qualidades adaptáveis e da vida do trabalhador. Eis a cultura da empregabilidade, que conduz o indivíduo a se apropriar de mudanças constantes para se tornar empregável. Essa é uma realidade presente dentro e fora dos ambientes de trabalho.

[...] empregabilidade tem sido compreendida como a capacidade de o indivíduo manter-se ou reinserir-se no mercado de trabalho, denotando a necessidade de o mesmo agrupar um conjunto de ingredientes que o torne capaz de competir com todos aqueles que disputam e lutam por um emprego. (OLIVEIRA, 2008, p. 198).

Nas empresas cria-se a cultura de mobilização geral dos trabalhadores, em que o lugar de trabalho é um espaço para o desenvolvimento da autonomia individual e finalidades compartilhadas. O trabalhador se torna “colaborador” e participante de um processo de construção de um projeto coletivo, e isso dá sentido à vida do indivíduo.

“Como devo moldar minha vida?” A pergunta na verdade leva ao clímax todas as questões que discutimos sobre tempo e caráter no novo capitalismo. O problema que enfrentamos é como organizar as histórias de nossas vidas agora, num capitalismo que nos deixa à deriva. (MIRANDOLA apud. SENETT, 2007, p. 139-140).

Entendendo essa cultura através da construção do processo ideológico descrito acima, é possível observar que as razões pelas quais o trabalhador encontra motivos pra engajar-se, estão dentro de uma lógica de mercado de um “estado de bem estar compartilhado”, ou *welfare mix*. Esta é uma nova modalidade de atendimento a demandas da sociedade, onde as responsabilidades pelo “bem comum” são apresentadas como compartilhadas. Algo que vem sendo difundido como estratégia de trabalho em rede em todas as esferas da sociedade. E alcança agora a gestão empresarial dentro das relações de trabalho. A estratégia de criação de redes de colaboradores pressupõe responsabilização e uma pseudo autonomia aos trabalhadores, agora colaboradores. Isso leva os indivíduos a compreender esta estratégia como uma oportunidade de aprimoramento e desenvolvimento das competências e habilidades, bem como a possibilidade de ampliar a rede e estabelecer novos contatos para

novos trabalhos, novos projetos. Mas o que ocorre na verdade é a intensificação do trabalho pela responsabilização, e quanto à autonomia, nada mais é do que uma proposta de adesão a uma política de esvaziamento dos direitos trabalhistas. Quem ganha com isso são os empregadores, com a redução dos encargos trabalhistas. Uma estratégia característica do *neodesenvolvimentismo* que é orientado a “empoderar” e promover entre os indivíduos as soluções e resposta aos seus próprios problemas, num processo de auto responsabilização dos mesmos. (MONTAÑO, 2013, p. 61).

#### **4.2. AS UTOPIAS DO TRABALHO SOCIAL E SEUS IMPACTOS NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR**

Para esse novo mercado de trabalho, que incentiva a pseudo autonomia, as organizações não governamentais (ONGs) estão sendo levadas a assimilar uma nova realidade, onde o empregado é tratado como uma empresa individual, um prestador de serviços. Esses pilares ideológicos criam uma consciência coletiva, onde a apropriação desses valores criam práticas e significados para a construção e assimilação da realidade social tal como ela se apresenta – auto responsabilização dos sujeitos. É a partir da apropriação desta cultura que o indivíduo se vê inserido e como parte desse contexto social.

Nessa perspectiva a palavra de ordem para o trabalhador, na atual sociedade, é a flexibilidade. De acordo com o modelo de desenvolvimento da economia, o trabalhador vende sua força de trabalho em troca de um salário, seu valor de mercado e seu valor enquanto indivíduo. Como o mercado se move através do consumo. Sob uma perspectiva de inclusão social dentro da lógica neoliberal, o indivíduo inserido na sociedade é aquele que alcança recursos para se tornarem agentes de consumo.

Diante dessa abstração simbólica, o trabalhador se vê obrigado a buscar uma inserção e permanecer no mercado de trabalho a qualquer custo. A empregabilidade requer do indivíduo a flexibilidade, polivalência e habilidades laborais adicionais no exercício do trabalho – na visão empresarial, a possibilidade de os indivíduos ajustarem-se ao conjunto de modificações ocorridas no setor produtivo e no setor de serviços (OLIVEIRA, 2008, p. 199). Ele não pode ser rígido, deve ter a capacidade de adaptar-se ao ambiente de trabalho, estabelecer contatos, além da capacidade de socialização dentro e fora do local de trabalho. Uma característica pessoal fundamental nesse processo é o potencial de estar inserido em uma

rede de colaboradores durável, de relações de troca de conhecimentos e reconhecimentos úteis.

Com a implementação do projeto neoliberal no Brasil e a Reforma do Estado, o indivíduo passa a ser responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Nesse contexto de uma suposta liberdade individual, de valorização do ser humano na sua dimensão econômica, disseminam-se ideologias para conduzir o trabalhador nessa lógica de sobrevivência no mercado de trabalho.

A disseminação do conceito de empreendedorismo em todas as instâncias sociais, cria a ideologia de que o trabalhador, empregado ou não, precisa empreender a si mesmo, tanto na informalidade quanto no trabalho formal. Essa ideologia foi incorporada ao currículo do trabalhador e se tornou uma característica fundamental no perfil dos profissionais: o espírito empreendedor.

Ideologias como esta são difundidas através de vários mecanismos de controle social, no qual se estabelecem padrões e disciplinam a sociedade, para que os indivíduos se submetam a ordem dominante. Dentre estes se destacam as políticas governamentais, os currículos escolares, os aparatos midiáticos, as linguagens culturais, entre outros. Que buscam formar o consenso e “capturar” a subjetividade dos indivíduos pela construção de “valores, expectativas e utopias do mercado de trabalho” (ALVES, 2011, p. 104).

Empresas tem assimilado essa forma de doutrinar o trabalhador por meio de treinamentos, palestras motivacionais, que reforçam o conceito ideológico do ser humano em sua dimensão econômica, empreendedor de si próprio. Isto é, para além da atividade laboral, adaptar-se as flutuantes mudanças no mercado de trabalho e permanecer inserido, ainda que de forma precária.

A relação de trabalho precária é uma realidade vivida por uma parcela significativa de trabalhadores na nossa sociedade. Como ressaltado nos capítulos anteriores, não só nas empresas como também no terceiro setor, representado pelas Organizações Não Governamentais (ONGs), que tem absorvido um quantitativo expressivo de trabalhadores no mercado de trabalho:

Uma coisa é presenciar nas diversas formas de atividade próprias da economia solidária e do “terceiro setor” um mecanismo de incorporação de homens e mulheres que foram expulsos do mercado de trabalho e das relações de emprego assalariado e passaram a desenvolver atividades não lucrativas, não mercantis, reinvestindo nas limitadas (mas necessárias) formas de sociabilidade que o trabalho possibilita na sociedade atual. Esses seres sociais veem-se, então, não como desempregados, excluídos, mas como realizando atividades efetivas, dotadas de algum sentido social.

Aqui há, por certo, um momento de dispêndio de atividade útil e positiva, relativamente à margem (ao menos diretamente) dos mecanismos de acumulação. Mas é bom não esquecer, também, que essas atividades cumprem um papel de funcionalidade em relação ao sistema, que hoje não quer ter nenhuma preocupação pública e social com os desempregados. (ANTUNES, 2006, p. 113)

Os movimentos sociais desempenharam um papel importante na nossa história, no que diz respeito à luta por garantia de direitos, proposta de igualdade e de transformação social. Nos anos de 1980/90, estes movimentos sociais foram se organizando e se transformando em Organizações Não Governamentais – ONGs, nas quais, ainda com a proposta de promoção da igualdade social, começaram a trabalhar em paralelo com o Estado. Com efeito, com a consolidação do projeto neoliberal na sociedade, o Estado abriu espaço para sociedade civil organizada atuar em parceria, e através dos recursos públicos, implementar projetos e programas sociais com o intuito de suprir a carência de serviços deixada pelo Estado. Com essa nova dinâmica, de acordo com Montaño (2013), as demandas sociais das ONGs, outrora determinadas pelos movimentos sociais, atualmente, após esta abertura para efetivação de parcerias com setores públicos, passam a ser orientadas pelas parcerias (financiamentos para empreendimentos sociais filantrópicos).

Com a proposta de otimizar os serviços públicos, ocorre que esta esfera da sociedade passa a adotar a lógica empresarial para garantir a eficiência das ações executadas. E transforma o cidadão em cliente. Nesse contexto de abertura para a parceria pública e privada, as ONGs proliferam e entram na disputa para captação de recursos, tendo em vista a execução de suas ações sociais, amparada e conduzida por diversas ideologias de convencimento e consentimento para a ordem social dominante. A ordem capitalista neoliberal atua em benefício próprio, ao passo que as organizações do terceiro setor vêm associando-se aos princípios capitalistas, atuando em seu favor de acordo com os conceitos e pilares ideológicos do “bem comum” da ordem dominante. Através da economia informal da solidariedade, o trabalho social no qual deveria ter uma proposta de emancipação, se torna um serviço para satisfazer as expectativas do indivíduo como cliente. A formação e construção da cidadania cedem lugar à satisfação do consumidor no mercado da solidariedade.

E a cultura do trabalho social, da solidariedade e da filantropia agrega valor ao trabalho executado nestas organizações. Além das características impostas para a inserção no mercado de trabalho, as ONGs com a missão ideológica de transformação social, incorporam toda proposta de flexibilidade do mercado e adicionam um elemento a mais, que confere importância ao trabalho (social) e a vida do indivíduo. E também reforçam a proposta de

autonomia individual do trabalhador, para atuar nas redes de colaboradores e na sua diversidade de projetos.

O trabalho com redes de relacionamento e ajuda mútua é muito utilizado nas organizações, ao passo que, é de suma importância para o estabelecimento de parcerias e mobilização social para a realização de projetos e programas sociais filantrópicos. O indivíduo que atua nestas organizações, se encontra em um cenário marcado pelo trabalho precário e, em contrapartida, pela ideologia da solidariedade, que além de mobilizar, motivar e responsabilizar os trabalhadores, justifica sua adesão à proposta de trabalho da organização. Conforme a literatura voltada para administração e gestão social (estratégia perversa de exploração da força de trabalho) das ONGs:

[...] motivação é a chama interna que energiza, dirige e sustenta a ação dos indivíduos. No plano administrativo, motivação humana para o trabalho é a força interna que leva um indivíduo a se associar a uma organização e fixar-se nela, dando o melhor de si. (CAPACITAÇÃO SOLIDÁRIA, 2001, p. 26).

As organizações atuam na produção de cultura para a construção da identidade (grupos, segmentos e categorias sociais) e formação cidadã, que uma vez incorporada pelo capitalismo se constitui uma forma de disseminação da ideologia que serve a dominação das camadas populares da sociedade. Incluindo os seus trabalhadores para sustentar, justificar as formas capitalistas neoliberais como desenvolvem seus projetos sociais. Os profissionais que atuam nestes projetos precisam ter razões para engajar-se e encontrar uma motivação na qual seu trabalho tenha sentido: a empregabilidade e a capacidade de empreender novos projetos para o “bem comum”.

Importante ressaltar também a autonomia, que é a forma mais recorrente de contratação nas organizações. De acordo com a lógica de mercado incorporada pelas ONGs, ser autônomo é ter liberdade para atuar em projetos diversos. É a oportunidade de ampliar sua rede e de aprimorar suas habilidades e competências profissionais e pessoais. O desenvolvimento da capacidade de manter-se ativo no mercado de trabalho e a adesão a projetos múltiplos são características fundamentais da empregabilidade. A cada projeto, para o indivíduo inserido neste contexto, uma nova oportunidade de desenvolvimento e realização pessoal é exaltada. Uma característica essencial ao trabalhador de ONG, de acordo com a publicação da Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária – AAPCS – (2001, p. 31) é a “*capacidade adaptativa*, que permita perceber, compreender e reagir à mudança conjuntural e organizacional, bem como conviver harmonicamente com a incerteza”.

A flexibilidade exigida no mercado de trabalho atualmente impõe ao trabalhador uma sequência de mudanças de acordo com a lógica do mercado capitalista. A busca por sobrevivência no mercado de trabalho exige do indivíduo empenho de seus conhecimentos, capacidades, atitudes, valores, competências. Esse processo ocorre de forma tão intensa que as ideologias e os valores agregados ao trabalho invadem a esfera da vida social de igual forma, como se o tempo livre fosse também uma extensão do tempo de trabalho. Uma ocasião favorável a uma proposta, um contato, um negócio, uma parceria, uma oportunidade de empreender etc. O trabalhador com esse perfil tem de estar atento em qualquer lugar.

A redução da pessoa humana à força de trabalho como mercadoria por meio da redução do tempo de vida a tempo de trabalho estranhado é um dos elementos compositivos do novo metabolismo social do trabalho nas empresas reestruturadas. A colonização do tempo de vida pelo “mundo sistêmico” possui uma função orgânica no metabolismo social do capital: fragilizar a capacidade de resistência à voracidade do capital. (ALVES, 2013, p.107).

Ao apropriar-se da autonomia como referência no mundo flexível, o trabalhador compreende a sua realidade e seu trabalho como um espaço que inspira entusiasmo, e proporciona a este indivíduo a ilusão de estar de posse das mesmas atribuições de um empresário do mercado capitalista, no interior das organizações empregadoras. O fomento a adesão a esta ideologia tem sido tão marcante, que atualmente existe organizações sem fins lucrativos, nacionais e internacionais, que financiam, acolhem e investem em iniciativas inovadoras para a transformação social. Seu foco é centralizado no empreendedorismo social<sup>24</sup>, onde empreendedores individuais, com boas ideias de projetos sociais e práticas capazes de gerar impactos sociais, as vendem para estas organizações.

O empreendedorismo social tem movimentado quantias significativas e não se reduz apenas a esfera do terceiro setor. Com isso é possível observar que no que diz respeito às relações de trabalho nas organizações do terceiro setor, o que ocorre é algo para além da precarização, é o desmonte da estrutura de garantia dos direitos sociais e trabalhistas, pois quando o trabalhador se coloca nesta posição, por imposição ou adesão pela sobrevivência, ele acaba por renunciar a estabilidade de vínculos e direitos adquiridos, por uma liberdade

---

<sup>24</sup> Instituições como a Ashoka Brasil, uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais, financiam ideias inovadoras para projetos sociais. Ashoka Brasil – <http://www.ashoka.org.br/>

esvaziada e por uma trajetória exaustiva, instável e sem fim. Um exemplo dessa realidade é a contratação por prestação de serviços:

[...] contrato de prestação de serviços – é utilizado quando o acordo entre as partes prevê o pagamento mediante a realização, por pessoa ou empresa, de um determinado trabalho durante um período determinado, sem que haja relação de subordinação entre contratado e contratante, ou mesmo exigência de assiduidade daquele em relação a este. (CAPACITAÇÃO SOLIDÁRIA, 2001, p. 121).

Na visão de mercado o indivíduo inserido neste contexto é um vencedor, capaz de aprimorar seus conhecimentos e garantir seu desenvolvimento pessoal, mas na realidade há uma inversão de valores, pois nesta busca incessante por se manter ativo, o indivíduo desenvolve uma personalidade mutável para conseguir o que deseja. Tudo é em curto prazo, a única coisa que se constitui um valor em longo prazo e que atribui algum sentido a vida do indivíduo é a garantia da sua empregabilidade.

A capacidade de empreender seu próprio sucesso através de projetos sociais é exaltada em diversas ONGs, conforme Ilustração 2, que ressalta o espírito empreendedor e reforça a ideia de construção de identidades:





Ilustração 2 – Material de divulgação projeto Cria Negro. Fomento ao empreendedorismo e construção de identidade cultural afro descendente.

Fonte: CIAFRO Centro de Integração da Cultura Afro-Brasileira, 2014.

A doutrina do capitalismo flexível determina o comportamento e desempenho do trabalhador. A cultura tem um papel importante no processo de “captura” da subjetividade do trabalhador ao fomentar, por meio da construção de uma identidade (empreendedorismo afro), o desejo de consumo, que agrega propriedades simbólicas do estilo de vida. Nas camadas mais populares da sociedade isso ocorre mais fortemente, ao apresentar trabalhadores bem sucedidos em seus empreendimentos de acordo com as ideologias de mercado. Uma forma de representação. Que leva o indivíduo a acreditar que fazendo o mesmo poderá alcançar o sucesso, ou seja, ascender a novos patamares de consumo. E as ONGs trabalham com essa perspectiva simbólica, motivando seus profissionais a se empenhar mais para empreender causas sociais, de acordo com a demanda, ou seja, missão, filosofia e desenvolvimento organizacional. Uma forma de motivação e fomento são os prêmios concedidos a ideias

inovadoras de empreendedores sociais. Conforme Ilustração 3, um concurso que oferece prêmios em dinheiro como forma de incentivo ao empreendedorismo social:



Ilustração 3 – Divulgação do Prêmio Empreendedor Social.  
Fonte: UBS Brasil<sup>25</sup>, 2012.

Inevitavelmente todo esse processo altera o perfil psicológico do indivíduo que vive do seu trabalho. Começando pelos valores e significados constituídos, nos quais nem sempre trazem algum benefício. Tudo na sociedade capitalista é em curto prazo. Tudo muda de acordo com as flutuações de mercado. E o trabalhador que não consegue se engajar fica à deriva, dependendo da assistência alheia, excluído do mercado de trabalho ou subempregado. A flexibilidade e a necessidade de adaptação constante, níveis de escolaridade, capacitação e qualificação profissional, empenho da personalidade e criatividade, além das expectativas, é um *mix* de exigências que nem todos conseguem alcançar para ter o perfil profissional desejado pelo mercado. É algo que causa impacto na vida pessoal, na saúde física e mental do trabalhador. Alves (2013), ressalta este aspecto quando aborda a relação entre a degradação do homem (transformado em força de trabalho) e as relações sociais capitalistas:

<sup>25</sup> UBS – *Union des Banques Suisses* AG é uma empresa de serviços financeiros com sede na Suíça. Como empresa socialmente responsável, em 2004 criou o *Visionaris* – Prêmio UBS ao Empreendedor Social. Com a finalidade de apoiar o trabalho de empreendedores sociais de destaque. Para isso, o UBS em parceria com a Ashoka, organização internacional fundada em 1980 com o propósito de dar suporte à promoção do desenvolvimento social de uma forma profissional e eficaz. Oferecendo prêmios equivalentes a uma quantia de aproximadamente 25.000 dólares e um diploma de empreendedor social. Além do marketing social para seu projeto inovador.

Na medida em que o processo de produção capitalista sob a mundialização do capital intensifica a “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital, tende a proliferar múltiplas formas de degradação da saúde do trabalhador nos mais diversos ramos de atividade da vida social cada vez mais constrangidos pelos parâmetros da valorização do valor. [...] A sociedade burguesa é a sociedade do fetichismo que oculta às origens dos produtos da vida social, isto é, o trabalho humano e as relações sociais nos quais estão implicados homens e mulheres em suas atividades de trabalho cotidiano. Os mecanismos de poder ocultam e dissimulam o clamor cotidiano de homens e mulheres dilacerados em sua subjetividade humana não apenas pelas condições de trabalho [...] mas pelas relações sociais de produção e reprodução social estranhadas. Enfim, o adoecimento e as doenças do trabalhador assalariado são expressões singulares candentes da miséria humana no sentido das relações sociais ou resistências pessoais – consciente ou inconsciente – à degradação do núcleo humano-genérico das individualidades pessoais de classe. (ALVES, 2013, p. 128-129).

Competências como atitudes de colaboração, mentalidade proativa e trabalho em equipe, gera um senso competitividade no trabalhador, tão feroz quanto o mercado que o oprime. Mas a necessidade faz com que ele assuma essa racionalidade cínica e competitiva para permanecer no mercado de trabalho, uma busca constante, incansável.

É importante fazer uma reflexão sobre a proposta de trabalho nas ONGs, pois elas carregam consigo, em sua construção ideológica, uma proposta de emancipação, desenvolvimento humano, participação cidadã e transformação social. Contraditória, diante da prática adotada, a doutrina neoliberal. A lógica aplicada deveria ser outra bem diferente da ordem dominante opressora, tanto no trato da questão social, quanto na proposta das relações de trabalho. Estes elementos que constroem sua cultura e ideologia são facilmente apropriados por seus trabalhadores. Pois trabalhar para o “bem comum” se constitui um valor legítimo que dá sentido a vida dos que trabalham nesta área. Uma vez incorporado é logo justificado pelo indivíduo, no qual sem muitos elementos que o qualificam para o complexo perfil de profissional do mercado de trabalho, apercebem-se como tendo que se oferecer em sacrifício através do voluntariado. E também da eventualidade de um contrato de prestação de serviço visto, pelo trabalhador, como uma oportunidade de um novo contrato temporário.

Para uma camada muito extensa de trabalhadores com baixa escolaridade, ou com perfil profissional – competências e habilidades profissionais e pessoais – insuficiente para atender a complexidade do mercado, não existe vida e trabalho fora da regra da submissão aos princípios capitalistas excludentes do mercado de trabalho atual.

Como, atualmente, as demandas das organizações são ditadas pela lógica empresarial das empresas e instituições financiadoras, se observa um processo de trabalho intenso entre os

envolvidos na realização dos projetos sociais. Pois as ONGs, para a garantia de sua sustentabilidade, possuem uma diversidade de projetos sociais sendo realizados em conjunto. O que faz com que o ritmo de trabalho seja até mais intenso que do ramo empresarial, devido a limitações estruturais e a solidariedade, que comove o trabalhador – ato nobre de cooperar para o “bem comum”.

De acordo com cartilhas que orientam o desenvolvimento institucional das organizações, as estratégias do mercado empresarial foram adaptadas à gestão social para organizações do terceiro setor. Uma forma de garantir a adesão do trabalhador no processo de apropriação da sua causa social e a justificação do processo de exploração do trabalho através do sentido que confere a vida do indivíduo que trabalha nessa área.

As empresas tradicionais possuem metas, as ONGs trabalham com sistematizações. Que para além de alcançar as metas e objetivos desejados, pode ser compreendida como um processo de gestão participativa no qual envolve ainda mais o trabalhador com a causa organizacional, tornando-o corresponsável. Conforme a cartilha ONGs – Repensando sua prática de gestão, publicada pela ABONG (2009), o processo de sistematização:

[...] deve ser compreendido como um processo de interpretação crítica de uma experiência que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que nele intervieram, como se relacionam entre si e porque se desenrolaram desse modo. A partir de tais premissas, a sistematização visa favorecer a apropriação da experiência por seus próprios sujeitos, através da construção do sentido de sua vivência. Isso quer dizer que se pretende conhecer problemas e respectivas causas, de acordo com a interpretação dos próprios sujeitos, aportar novos elementos e informações para melhorar ou superar criticamente interpretações anteriores e definir caminhos viáveis para enfrentar coletivamente os problemas identificados. A atividade sistematizadora possibilita, assim, que sujeitos de uma ação social e/ou coletiva se apropriem de sua própria experiência pela construção do sentido de sua vivência. (ABONG, 2009, p. 56).

O esvaziamento dos direitos trabalhistas, em que os contratos em sua maioria são por tempo determinado ou recibos autônomos e as horas extras negociadas pelo banco de horas, atingem, para os trabalhadores que atuam nestas condições, os limites da normalidade.

No contexto histórico da economia, política e cultura neoliberal, buscou-se restringir e eliminar o desenvolvimento da consciência de classe e da luta de classe. No habitat da consciência social, a consciência de classe é uma espécie em extinção. Nos locais de trabalho reestruturados, salienta-se a presença da individualização das relações de trabalho e a descoletivização das relações salariais. A crise do Direito do Trabalho, que se interverte em Direito Civil, é um exemplo da individualização e descoletivização das relações de trabalho na sociedade salarial. (ALVES, 2013, p.97).

O trabalhador, ainda que dentro de um contexto nobre de uma proposta de transformação social na esfera do terceiro setor, se encontra inserido em um mercado de trabalho que, independente do segmento, exige as mesmas características, condições, competências e empenho da personalidade para continuar exercendo seu trabalho.

O desemprego, a exclusão é algo inconcebível para a realidade de quem vive do seu trabalho. E nesse mercado de constantes mudanças e necessidade de adaptações, atualizações, desenvolvimento de habilidades diversas; nessa cultura construída para justificar e promover a adesão sem resistência do trabalhador ao mercado de trabalho capitalista, este não se reconhece mais enquanto classe, nem mesmo no interior de organizações ligadas a movimentos sociais trabalhistas. A ideologia disseminada é tão convincente e poderosa que o trabalhador apenas se vê como indivíduo que vende sua força de trabalho para sobreviver, ou por uma construção ideológica que o seduz a se converter as novas formas de contratação de prestação de serviços.

O trabalhador hoje é um fantasma de si mesmo, já não mais moldado pelo trabalho de suas mãos, mas pelas necessidades e exigências do mercado de trabalho capitalista. A sua cultura, enquanto sistema de valores, sua identidade, sua consciência de classe cede lugar a coletivização auto responsável. Essa cultura dominante se constitui um processo dinâmico que atribui sentido a vida do trabalhador e conseqüentemente sua memória, seus costumes, conquistas, tradições; tudo o que constrói a cultura e sua consciência coletiva enquanto classe trabalhadora segue caminhando, pela opressão e submissão, a passos largos ao esquecimento.

A aceitação da condição perversa do trabalhador no mercado de trabalho é sustentada por elementos contraditórios, e o indivíduo não se dá conta desta realidade. Essa contradição gera conflito de valores sociais e individuais. Por um lado o mercado de trabalho que busca profissionais dispostos e preparados para assumir os riscos de permanência em seu terreno movediço, e com habilidades não ficar submerso na exclusão; e por outro o bombardeio ideológico de definições e conteúdos que o conquistam, enquanto força produtiva, e o submetem a um esquema de controle em que não existe algo de significado maior do que o seu trabalho, ainda que haja um desgaste inevitável de sua vida profissional.

Apesar das ONGs buscarem permanecerem com um discurso de promoção da igualdade e da justiça social, suas relações de trabalho são condicionadas em concordância com o mercado de trabalho. E seu funcionamento e intervenção na sociedade, em conformidade com a gestão administrativa neoliberal.

As organizações não governamentais (ONGs) tem seu histórico de mobilização e reivindicação por direitos, justiça e igualdade nos movimentos sociais. Como uma forma estruturada de luta por direitos políticos e civis, o seu processo de construção de identidade se afirma no discurso da garantia de direitos, da colaboração e da solidariedade.

No decorrer do processo de transformação social e implementação do neoliberalismo, as ONGs acompanharam esta mudança e se tornaram um espaço de difusão da hegemonia neoliberal. Ainda que conservando seu discurso de igualdade e justiça adaptaram-se a lógica da ordem dominante.

Este processo de construção de identidade das ONGs se dá pela sua história de contra a exclusão social e por ter se tornado, pelos movimentos sociais, como porta voz dos oprimidos (MONTAÑO, 2013) em sua trajetória na luta pelos direitos dos trabalhadores. No entanto, esse contexto social foi se dissipando com o tempo, visto que, as organizações não se caracterizam mais como um espaço para luta por garantia de direitos sob a perspectiva da classe trabalhadora.

Com o passar do tempo e o avanço da ofensiva neoliberal, os trabalhadores e suas lutas enquanto classe foi se fragmentando em identidades e grupos sociais diversos. Com todo o processo neoliberal de construção de uma nova sociabilidade é que as ONGs desenvolveram sua ideologia enquanto espaço de construção de consenso de acordo com a ordem dominante.

A ideologia nasce combinando tarefas de construção do conhecimento com a missão de dissimular as tensões e divisões que marcam a sociedade em que ela se desenvolve. Por isso, a ideologia promove uma inversão que consiste em “tomar o resultado de um processo como se fosse seu começo, tomar os efeitos pelas causas, as consequências pelas premissas, o determinado pelo determinante”. [...] A distorção ideológica não decorre do fato de a ideologia ser uma aparência, e sim do fato de ela estar mobilizada para “neutralizar a história, abolir as diferenças, ocultar as contradições e desarmar toda tentativa de interrogação.” (CHAUÍ *apud*. KONDER, 2002, p. 144).

Para se compreender este fenômeno é fundamental esclarecer o discurso ideológico destas organizações. Devido às organizações serem um espaço privilegiado de reprodução e produção de uma cultura hegemônica, o conceito de ideologia que se aplica para esclarecer e evidenciar esta relação de dominação se apresenta sob a perspectiva crítica do pensamento marxista. O processo de construção de identidade e dos valores nas ONGs, no que diz respeito a sua intervenção na sociedade e suas relações de trabalho, se encontra sob a perspectiva de ideias sistematizadas e disseminadas como ilusões, pelas quais o indivíduo é conduzido a

pensar a realidade vivida de uma maneira deformada, elaborada e determinada pela ordem dominante.

A ideologia, de acordo com formulações contidas em A ideologia Alemã (MARX; ENGELS, 2007), é um conjunto de proposições elaboradas para a construção de uma consciência ilusória e enganosa da realidade, em que a finalidade é confundir os interesses da ordem dominante com o interesse coletivo. E as organizações vêm se utilizando de ferramentas simbólicas e valores ideológicos voltados para a manutenção e/ou criação de relações de dominação.

Como as relações de trabalho nas ONGs são em sua grande maioria feitas através de contratos temporários e prestação de serviços, para que os trabalhadores sejam motivados a produzir de acordo com os interesses da organização, estas se utilizam de estratégias para “capturar” a subjetividade do trabalhador, através de ideologias condizentes com a com a ordem dominante. Por mais que em seu histórico tenha uma relação com as lutas sociais de garantia de direitos, igualdade e justiça, o que permanece efetivamente é a lógica predominante no mercado de trabalho neoliberal, ou seja, da empresa enxuta e relações de trabalho flexíveis. E neste cenário o trabalhador, que vive da venda de sua força de trabalho para sobreviver nesta sociedade, tem de se adaptar. E para tanto se apropria da causa social, filosofia e missão organizacionais. A forma como as organizações apresentam elementos de conversão aos trabalhadores, se constitui uma estratégia perversa. Visto que, ao propor ferramentas motivacionais, por meio de valores e significados, oferece ao indivíduo uma razão para estar envolvido em suas causas filantrópicas.

A solidariedade aliada à responsabilização fomenta entre os trabalhadores a ideia de pertencimento, de reconhecimento e de que sua atuação é essencial para solucionar problemas sociais que estas organizações os apresentam. Identificar o trabalhador com uma causa, ou um grupo social específico é uma estratégia fundamental para a “captura” da subjetividade deste. No momento em que este indivíduo se sente parte de um grupo e ao mesmo tempo sujeito de uma ação transformadora, a organização empregadora tem de seu trabalhador todo o empenho que necessita. É a realização do ato de motivar, conferir sentido e explorar o trabalhador sem que este se de conta da realidade em que está inserido.

Na Ilustração 4 pode-se visualizar esta estratégia de mobilização adotada pelas ONGs, quanto à identificação de seus trabalhadores e voluntários com diferentes grupos sociais. Nesse caso como temas transversais de direitos humanos.

**Convite**

Seminário de Educação em Direitos Humanos e Cidadania  
**06 de Setembro** (quinta-feira) - Direitos Humanos

**Temas transversais de Direitos Humanos.**  
**LGBT, IDOSOS e POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA**

**Palestrante:**  
**Deise Benedito: Secretária de Direitos Humanos da Presidência da República**

**Mediação: Erika Gloria Rocha - Superintendente Municipal de Direitos Humanos**

**Não perca a Solenidade de encerramento e entrega dos certificados!**  
Apresentação do cantor: Ricardo Crespo  
Degustação dos quitutes da padaria escola da Casa da Cultura

**Horário: das 09h às 13h.**  
Local: Auditório da Câmara Municipal de São João de Meriti

Realização: Casa da Cultura, ABM, actionaid  
Parceria: Promoção Defesa Direitos Humanos, Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Igualdade Racial  
Apoio: Secretaria de Direitos Humanos, BRASIL

Ilustração 4 Convite para evento de mobilização. Seminário de educação em direitos humanos e cidadania. Fonte: Casa da Cultura, 2013.

A subjetividade humana no trabalho, de acordo com Dejours (2001), são os aspectos íntimos do ser ligados à afetividade e inteligência do indivíduo, aplicados a capacidade de reagir e responder diante de uma tarefa determinada. A subjetividade no trabalho mobiliza a personalidade por inteiro e isso significa que para além das habilidades e competências agrega a impressão subjetiva que o indivíduo constrói do mundo. Esta percepção humana do trabalho pelo indivíduo que o executa está diretamente ligado a sua visão de si mesmo, do outro e da sociedade.

Como o trabalho é uma forma de relação social (modo de produção capitalista), tendo em vista todo o processo transformação social realizado pela implementação do projeto neoliberal capitalista e suas relações de dominação, ainda sob a perspectiva de Dejours (2001), o trabalho é uma atividade prescrita para contemplação de uma macro necessidade capitalista. E nesse caso a relação social e a subjetividade ficam entre a necessidade de sobrevivência imposta pelo sistema e pelo medo da exclusão que leva o indivíduo trabalhador a se adaptar as regras sociais do atual mercado de trabalho, tais como o individualismo e o condicionamento de um comportamento produtivo. Diante dessa lógica, vale ressaltar que as estratégias adotadas pelas organizações, de caráter capitalista, como a gestão empresarial,



consistem na subordinação da subjetividade humana à lógica do mercado, a rentabilidade – sustentabilidade.

E como se trata de relações de trabalho, o ato de os preceitos ideológicos serem incorporados à vida do indivíduo trabalhador, conseqüentemente a insegurança e a insatisfação cede espaço ao seu maior empenho e dedicação dentro e fora da organização. Uma realidade de exploração da força de trabalho e de domínio do tempo de vida do trabalhador.

A engenhosidade da gestão administrativa quando se trata da gestão de pessoas no processo de justificar a adesão e motivação dos trabalhadores a produzir é de uma eficácia artilosa. Pois se utiliza tanto da nova cultura de mercado, que valoriza a capacidade de adaptabilidade e o consumo, quanto da própria condição do indivíduo trabalhador na sociedade capitalista, que vive da venda de sua força de trabalho.

As organizações ao se apropriarem desta técnica ainda trazem consigo elementos que confrontam o indivíduo com o fracasso, como a solidariedade a grupos excludentes da sociedade, uma realidade apresentada que faz surgir o sentimento de desagrado, impotência e decepção. Nesse momento o indivíduo tem a experiência, pela sua subjetividade, da resistência ao mundo real apresentado e este tipo de reação o leva simultaneamente a rever sua concepção de mundo e de si mesmo. É nesse momento que são apresentados a este indivíduo as possibilidades, que o desenvolvimento dessa singularidade e sua capacidade objetiva de intervir, pelo seu trabalho, tem de mudar a realidade observada.

Para além da motivação, esta ação relaciona a percepção que o indivíduo tem de si, a sua relação com o outro e o seu agir no mundo. Trata-se de uma mobilização individual, pela afetividade, onde este indivíduo é conduzido a refletir sobre o seu papel no mundo – sociedade. E desse modo o trabalho social tem o poder de mobilizar a personalidade por completo. Uma mobilização que desconstrói a identidade do trabalhador enquanto classe, o individualiza e fragmenta seu agir no mundo em causas e identidades diversas. E os seus direitos, pulverizados, enquanto eles se dão as estratégias solidárias para “mudar o mundo”, se submetendo a relações de trabalho degradantes, mas não são capazes de desviar olhar para essa realidade perversa, pois não lhes são apresentadas.

Para compreender as conseqüências do projeto neoliberal na vida do ser humano que vive do trabalho no terceiro setor, se faz necessário visualizar em detalhes os valores e ideologias das organizações e como elas são apresentadas e apropriadas pelos trabalhadores. Este processo de “captura” da subjetividade dos trabalhadores se dá pela construção de

significados acerca do trabalho (social) realizado. A estratégia para adesão dos trabalhadores ao sistema confere sentido e agrega valor ao seu envolvimento. Isso torna o indivíduo responsável e seu trabalho na busca de soluções para os problemas sociais, essencial.

Este trabalho de engajamento dos trabalhadores é realizado pelas organizações orientadas pelos financiadores – agentes do investimento social. Todas as ONGs visitadas possuíam projetos patrocinados pela PETROBRAS. Que em sua pauta de exigências, enquanto incentivadora e socialmente responsável, realizava programas de capacitação com os profissionais atuantes nos seus projetos e encontro com gestores designados pela empresa para acompanhamento do investimento social nas organizações. A empresa em parceria com a organização propõe, em sua cartilha, estratégia de motivação, mobilização e justificação à adesão. Uma iniciativa para a disseminação ideológica do empoderamento e da solidariedade, em outras palavras responsabilização e valores que justificam a exploração do trabalhador. As Ilustrações 5, 6, 7 e 8 demonstram este processo em sua cartilha institucional:

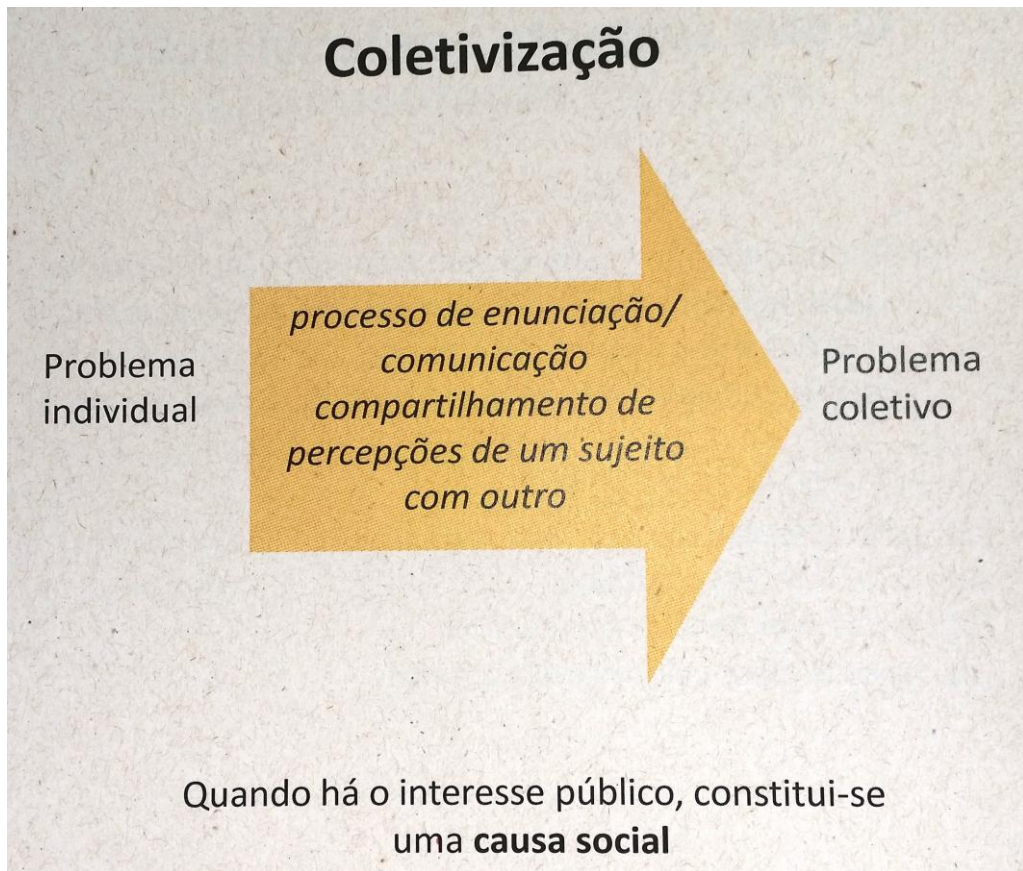


Ilustração 5 – Cartilha capacitação instituições parceiras.

Fonte: PETROBRAS Desenvolvimento e Cidadania, 2010, p. 97.

## Vinculação

Sendo a participação uma condição intrínseca para a mobilização, a comunicação cumpre a função de **gerar e manter vínculos** entre o projeto e seus públicos, por meio do reconhecimento da existência e importância de cada um e do compartilhamento de sentidos e valores.

BRAGA, Clara S.; HENRIQUES, Márcio S.; MAFRA, Rennan L. M. *O planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da co-responsabilidade*. In: HENRIQUES, Márcio S. (org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2004.

Ilustração 6 – Cartilha capacitação instituições parceiras.  
Fonte: PETROBRAS Desenvolvimento e Cidadania, 2010, p. 103.

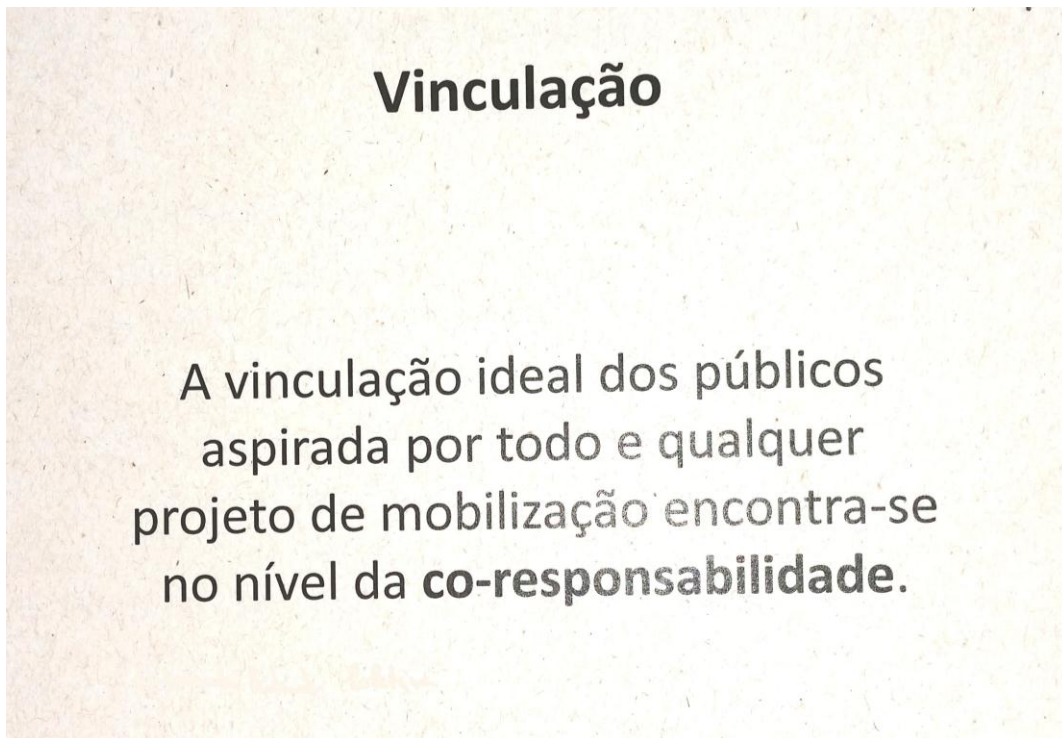


Ilustração 7 – Cartilha capacitação instituições parceiras.  
Fonte: PETROBRAS Desenvolvimento e Cidadania, 2010, p. 104.

## Participação Institucional

- Vínculo institucionalizado de participação contratual; pode ou não ser co-responsável
- Exemplos: parceiros, profissionais contratados, prestadores de serviços, etc...
- O ideal é que todos os participantes institucionais sejam **co-responsáveis**.

Ilustração 8 – Cartilha capacitação instituições parceiras.  
Fonte: PETROBRAS Desenvolvimento e Cidadania, 2010, p. 108.

A metodologia aplicada para adesão dos trabalhadores a essa lógica se dá através de palestras motivacionais, seminários de capacitação, reuniões de equipe e encontro com lideranças comunitárias. Funciona como um processo contínuo, através dos eventos periódicos e reforçados na própria vivência diária do trabalhador.

Dejours (2003), em suas formulações acerca da subjetividade no trabalho, afirma que o trabalho é uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo. Como o trabalhador é o maior valor das organizações a sua subjetividade deve ser incorporada para o bom funcionamento das ações, os objetivos e metas organizacionais.

As ações das ONGs investidas à “captura” da subjetividade dos trabalhadores, se aplica ao desenvolvimento de uma relação, onde o trabalhador se percebe como sujeito de uma ação transformadora – mudar o mundo. A palavra de ordem é mobilização – colaboração, responsabilização e solidariedade – onde cada um deve fazer a sua parte para mudar e fazer deste mundo um lugar melhor para todos. No entanto, este segmento apenas reforça o individualismo e a competitividade, onde não se tem uma união efetiva de trabalhadores, mas sim células coletivas empreendedoras de trabalhos sociais de acordo com interesses e ideais específicos. Uma artimanha ideológica poderosa, que transcende as questões relacionadas à precarização das relações de trabalho e invade aspectos da vida social. Os valores agregados ao trabalho social e toda esta estratégia ardilosa de mobilização e motivação, são capazes de moldar no indivíduo uma nova concepção de mundo, para além de sua própria vivência e experiência. De acordo com a lógica condizente à ordem dominante.

A metodologia utilizada acentua a relação de dominação onde o indivíduo se constitui em um instrumento, uma força necessária à economia capitalista. Toda essa estratégia é apenas para oferecer estímulos para que o trabalhador possa continuar nesse ciclo perverso de exploração. E as organizações do terceiro setor, devido sua história de lutas sociais e solidariedade, tem se valido desta característica para motivar e conferir um sentido a vida deste trabalhador. Para que, ainda em uma organização que não pressupõe a finalidade de lucro financeiro, possa movimentar um volume expressivo de dinheiro em financiamentos e parcerias para seus projeto e programas sociais. E assim, garantir a sua sustentabilidade pelos seus empreendimentos filantrópicos. Conforme demonstra a Ilustração 9 apresentada pela PETROBRAS em encontro de capacitação para organizações parceiras, demonstrando o total do investimento social no período :





Ilustração 9 – Apresentação do investimento social PETROBRAS Desenvolvimento e cidadania ao longo de cinco anos. Em financiamentos de até R\$900.000 por projeto social.  
Fonte: PETROBRAS, 2010.

Apesar das relações de trabalho precárias e da “captura” da subjetividade não ser uma particularidade somente das ONGs, o seu discurso e suas ideologias envolvem o indivíduo em tramas que são tecidas de forma tão sutil, que ele não se percebe envolvido e consequentemente são incapazes de se livrar. Cabe ressaltar que o medo do fracasso, do desemprego e da exclusão, uma realidade do mercado de trabalho, contribui para manutenção da relação de dependência do trabalhador, visto que as organizações incorporam um percentual significativo de trabalhadores desempregados. A relação de trabalho nas ONGs é de um trabalho coercivo, mas o valor agregado banaliza a insatisfação e promove padrões de sociabilidade e liberdade de consumo.

Nesta sociedade, valores como solidariedade e ajuda mútua atuam em favor da cooperação para o capital. E verifica-se através do engajamento dos trabalhadores à ordem dominante, em uma proposta que justifica sua adesão. Na qual, essa ideologia, assume o lugar de um verdadeiro processo de construção da cidadania e autonomia para uma efetiva emancipação humana e desenvolvimento social. E é neste cenário que as organizações sem fins lucrativos se estabelecem. Neste contexto social as ONGs se constituem um espaço privilegiado como difusor das ideologias em favor da dominação, onde estas práticas são confundidas com emancipação e promoção da autonomia. Mas na verdade está longe demais de uma proposta verdadeira.

A construção de identidade das ONGs em sua luta por direitos e obrigações do Estado junto a população oprimida, faz com que estas ainda desempenhe um papel de confiança junto a sociedade. Ainda que atualmente de uma maneira totalmente contrária a proposta de justiça social e luta por direitos. E de acordo com a apropriação da lógica do mercado capitalista empresarial, a luta se transforma em negócios. As causas são fragmentadas em identidades de grupos diversos, os trabalhadores enquanto classe, são dispersos e as políticas sociais se transformam em comércio, por meio de empreendimentos filantrópicos, patrocínios, convênios e parcerias para aquisição tão somente de recursos para as organizações.

A apropriação das lutas e causas dos trabalhadores e oprimidos pelo capital, não se dá mais pelo indivíduo estar situado na sua condição de seu lugar na sociedade. Mas sim por palestras motivacionais e apelo à igualdade de diversos grupos excludentes. Visto isso as grandes massas de trabalhadores se identificam e se dispersam em causas variadas de acordo com sua vontade, percepção, identificação. A Ilustração 10 evidencia essa diversidade ao fomentar o empreendedorismo cultural da mulher afro descendente. Em um único material estão presentes questões como gênero, raça, geração de renda, desigualdade social e segregação:








Você mulher empreendedora, que tem ou pensa em criar seu negócio, visa a inserção no mercado de trabalho e geração de renda e quer contribuir para maior igualdade de direitos e oportunidades quanto a questões de gênero e raça, venha fazer parte do projeto:

**“Negras Criativas - Empreendedorismo Afro”**

**Início das aulas dia 18 de março, sempre as terças e quintas às 14 horas**

Local: Casa da Mulher Nilopolitana

<p><b>Introdução Módulo I (2 aulas)</b> Introdução ao Empreendedorismo Características do Comportamento Empreendedor Empreendedorismo Gênero e Raça Plano de Negócios Atividade - Criando Plano de Negócios Básico</p> <p><b>Criando um Modelo de Negócio Canvas Módulo II (2 aulas)</b> O que é Business Model Canvas Entendendo as 9 áreas do Canvas Atividade de grupo - Criando Meu Canvas</p> <p><b>MEI Microempreendedor Individual Módulo III (4 aulas)</b> O Microempreendedor Individual As vantagens de ser MEI Registros do MEI Local de funcionamento do MEI Emissão de Notas Fiscais Os Impostos do MEI A Aposentadoria do MEI Contratação de empregado pelo MEI A burocracia do MEI Cancelamento do MEI Evolução para microempresa Atividades permitidas para o MEI</p>	<p><b>Conheça o Mercado Módulo IV (2 aulas)</b> Definição de mercado Descobrir o mercado Marketing na empresa Dimensionando o mercado Projeção de vendas Atividade de grupo Criando uma análise De mercado</p> <p><b>Finanças Módulo -V (2 aulas)</b> Conceitos e elementos básicos de finanças Apuração dos resultados de um negócio Fluxo de caixa Diagnosticando a situação financeira Precificando produto</p> <p><b>Marketing Web - Módulo VI (4 aulas)</b> Conceito Universo do marketing digital Base do Marketing Digital Como ser Achado na Internet Google Adwords SEO Search Engine Optimazation Marketing nas Redes Sociais E-mail Marketing Atividade em grupo - Criando Plano de Marketing</p>	<p><b>Financiamento Coletivo Crowdfunding Módulo VII (3 aulas)</b> Conceitos Exemplos Benfeitoria / Catarse-me (plataforma de financiamento coletivo) Criando meu projeto benfeitoria</p> <p><b>Elaboração de Projetos Culturais Módulo VIII (2 aulas)</b> A ideia nasce Passos para criação do seu projetos. Escrevendo seu projeto cultural. Onde buscar financiamento</p> <p><b>Gestão de Marcas Módulo IX (2 aulas)</b> O que é uma marca Naming A importância da marca Identidade Visual Geração de Valores para Marca Sustentabilidade Arquitetura da Marca Debate</p>	<p><b>Método Scrum Criação e desenvolvimento de projeto Módulo X (2 aulas)</b> Definição Teoria Scrum Equipe/Time Scrum e seus papéis Eventos Scrum Sprints Artefatos Scrum Transferência de Artefatos Definição de Pronto</p> <p><b>Lean Startup Startup Enxuta Módulo XI (2 aulas)</b> Visão O que é uma Start Up Aprendizado Validado Loop Construir, Medir, aprender! Produto Mínimo Variável PMV Medir Resultados do Start Up Aceleração</p> <p><b>Criatividade Módulo XII (2 aulas)</b> Como desenvolver sua criatividade Fatores inibidores Atravessando fronteiras</p>
---	--	--	--

Ilustração 10 – Material de divulgação curso de capacitação projeto Negras Criativas. Fomento ao Empreendedorismo Afro.

Fonte: CIAFRO Centro de Integração da Cultura Afro-Brasileira, 2014.

Toda causa social é relevante e tudo pode ascender à dignidade de um projeto (empreendimento) social. A causa alternativa e a construção de uma identidade de grupos determinados foram rapidamente incorporadas pelo capitalismo. O que era uma resposta alternativa ao consumo, agora é estilo de vida. Atualmente, para se ter esta ou aquela identidade é necessário adquirir ícones e símbolos que digam quem você é, um signo de poder ou o poder de ser diferente. Ou mesmo, para as camadas mais populares, adquirir símbolos que representem igualdade de condições e ascensão a novos patamares.

Estes, obviamente no plano material, mas no plano subjetivo estão os valores que condicionam a vontade e o querer, e estabelecem objetivos e padrões de sociabilidade. Para

funcionar de acordo com as diretrizes necessárias a manutenção da ordem capitalista neoliberal.

Todos estes componentes constituem os pilares ideológicos das ONGs, é um *mix* de elementos, capaz de instituir uma consciência coletiva individual, a falsa consciência que apresenta uma realidade ilusória de bem comum à população, mas, no entanto, apenas em benefício do capital. Proposta que leva o indivíduo a trabalhar de acordo com os padrões e que não interfira nos interesses da dominação central.

A criação de ideologias para uma mobilização subjetiva, não é uma particularidade apenas das ONGs, as empresas patrocinadoras destas organizações fomentam, dentro e fora da organização, a ideia de “empresa cidadã”. Não apenas, dentro de sua responsabilidade social, mas incentivando os seus trabalhadores a doarem parte de seu tempo de trabalho para o voluntariado empresarial, uma forma de sociabilidade neoliberal que incentiva a co-responsabilização e um maior envolvimento por parte dos patrocinadores. Uma estratégia empresarial para a intensificação do trabalho em empresas que incentivam projetos sociais. Essa forma de mobilização dos trabalhadores também ocorre nas ONGs.

Incitar o entusiasmo do trabalhador para doar mais de si para o trabalho, em favor de uma suposta união de forças, para fazer do mundo um lugar melhor, parte do princípio da apropriação, por parte das ONGs, das metas do milênio. Isso ajuda a consolidar seus aspectos ideológicos para converter trabalhadores a sua causa institucional.

A justificativa para engajamento nas causas filantrópicas empresariais das ONGs se dá pelo apelo a solidariedade, onde o trabalhador é levado a se sensibilizar com o problema vivenciado pelo outro. As organizações realizam um trabalho entre estes que além de sensibilizar cria a ideia de que este pode fazer algo para mudar a realidade vivenciada por determinado grupo social. As ONGs, enquanto representantes dos excluídos, se coloca na posição de “porta vozes do povo oprimido” (MONTAÑO, 2013, p.40) e essa proposta as posicionam em lugares importantes na sociedade.

Em seus eventos de mobilização dos trabalhadores, as ONGs realizam um trabalho de reflexão acerca da existência humana e de seu papel social. Nesse momento são apresentados ao indivíduo a realidade degradante de diversas camadas da sociedade, momento em que ele é levado a refletir sobre o que cada um pode fazer para mudar esta ou aquela realidade. E são inspirados e motivados a exercer, com mais empenho, seu papel social. Fato que significa a intensificação do seu trabalho por meio de seu envolvimento nos empreendimentos filantrópicos organizacionais.

A utilização de estratégias capitalistas empresariais para garantia de sustentabilidade das organizações, como pretexto de continuar trabalhando pelo social, pelos oprimidos, pela inclusão e cidadania, na verdade coloca as ONGs no mesmo patamar das empresas privadas, pois a intensificação do trabalho para produção serviços, ainda que sem fins lucrativos, orienta suas práticas de gestão administrativa do capital.

O discurso que as organizações ainda conservam de justiça social e emancipação, deveria ser um diferencial para a realidade dos trabalhadores e dos oprimidos de modo geral. No entanto, para os trabalhadores, gera uma insatisfação que é banalizada pela proposta de solidariedade e ajuda mútua para melhora da condição de vida de grupos excludentes e para estes gera uma relação de dependência.

Com relação à metodologia aplicada para o comprometimento do trabalhador às causas sociais e seu envolvimento enquanto agente transformador, as ONGs promovem táticas de reconhecimento aos trabalhadores mais envolvidos e dedicados. Promovem encontros onde se delegam mais funções a estes trabalhadores. E nesse processo este indivíduo se sente reconhecido pelo seu empenho e recompensado pela sua competência. Uma forma de garantia, de manutenção do seu emprego, o que ameniza a insegurança do vínculo precário. Além da razão de ser do trabalho executado, que é melhorar a condição social e fazer a diferença na vida quem necessita. A falsa consciência criada de que o indivíduo pode, com seu trabalho, doando mais de si, fazer a sua parte para mudar uma realidade social indigna, por si só se constitui um ato de coerção do sistema perverso para o trabalhador, visto a realidade da relação de dominação que de fato se apresenta.

A ideologia disseminada é tão comovente que o trabalhador, além de se apropriar, acredita e se orgulha de fazer parte destas ações. Nos eventos realizados para os trabalhadores são estabelecidos conceitos, limites, metas e resultados. Mas para que isso seja ajustado ao indivíduo trabalhador é necessário se chamar a atenção deste comovendo-o. A Ilustração 11 retrata este confronto com uma realidade desumana da fome e da miséria. Um cenário que coloca os trabalhadores (o ser humano) diante de um espelho:

**“O verdadeiro cristianismo  
rejeita a ideia de que uns nascem  
pobres e outros ricos”**

Dom Helder Câmara

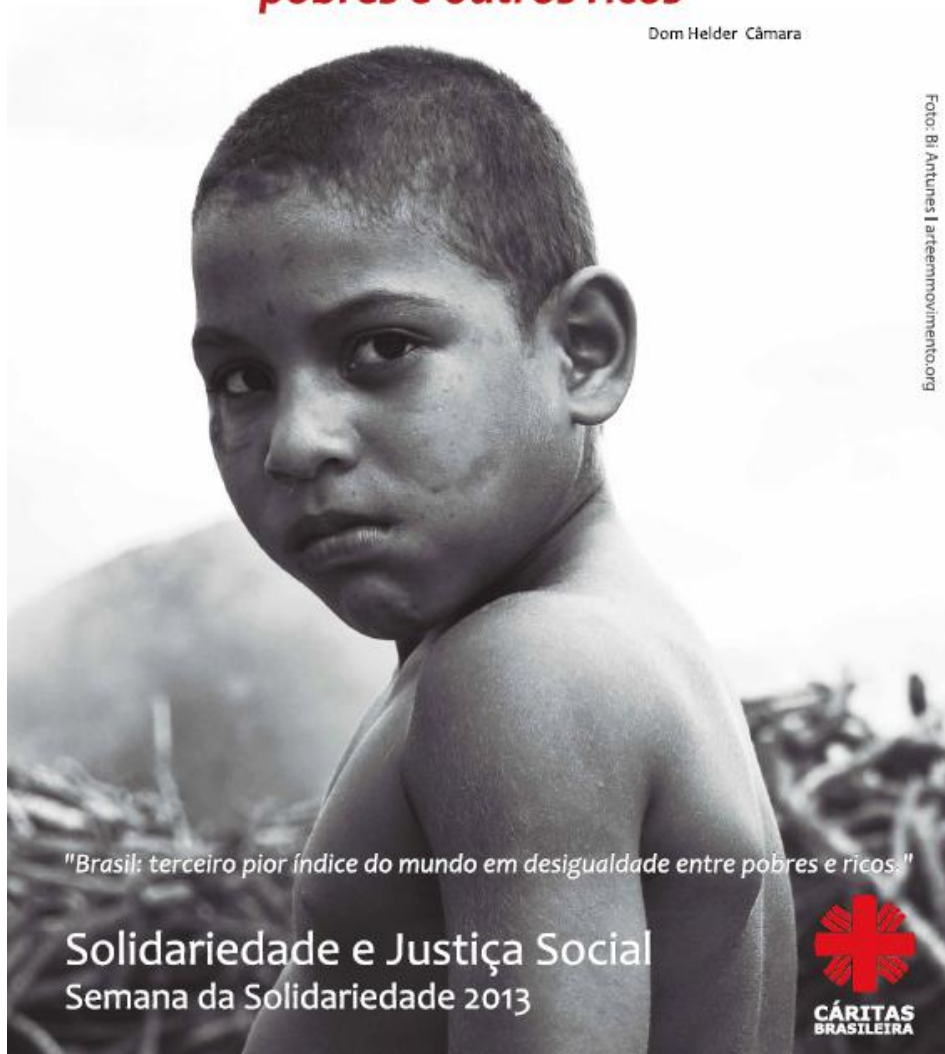


Ilustração 11 – Material de divulgação semana da solidariedade.  
Fonte: Cáritas Brasileira, 2013.

É pelo sentimento e afetividade que este trabalhador se doa por inteiro às formas de exploração e a precariedade. É pelo medo do desemprego, pela chance de fazer algo significativo e pelo reconhecimento que este trabalhador se envolve na causa social. Essa apropriação se torna algo tão importante em sua vida que são capazes de se oferecerem em

sacrifício<sup>26</sup> pela causa institucional que acreditam, sem pensar nos seus direitos trabalhistas e sociais. Que passa a ser algo secundário diante da dificuldade e da insegurança social.

A realização de ações que solucionem estes problemas, através da filantropia dos projetos sociais, é transmitida como algo primordial para a sociedade, afinal se o Estado não pode realizar, as organizações se percebem no dever de intervir e mudar esta realidade social. E para isso todos os agentes transformadores, colaboradores e atores sociais da organização, devem fazer a sua parte e buscar soluções e alternativas de responsabilidade de social. Diante da amplitude da questão social e da diversidade de causas e grupos excludentes, tudo pode se transformar em ações, em um projeto social.

Para dar início ao processo de “captura” da subjetividade do trabalhador, as organizações se apresentam adequadamente enquanto pessoas jurídicas de natureza privada. Explicam o conceito relacionado à delimitação da esfera da sociedade em que atuam – terceiro setor – e todo o processo burocrático e documental para isso. Bem como as qualificações exigidas referentes à sua área de atuação – criança, idoso, assistência social – e seus órgãos de regulamentação. Ao aplicar esta metodologia, as ONGs, após as exposições iniciais, abre um espaço para discussão e avaliação de problemas sociais enfrentados em comunidades atendidas pela sua área de abrangência, e estes trabalhadores participantes destes eventos específicos, são levados a ter um olhar estratégico para avaliação das necessidades locais de acordo com as áreas de atuação no mercado das parcerias e convênios. A adaptação da necessidade local, como a criminalidade, por exemplo, utilizando como ferramenta o esporte para o de resgate de jovens em situação de risco social. Dessa forma, as estratégias de captação de recursos são descritas e planejadas de acordo com os possíveis financiamentos, adaptando o trabalhador/colaborador ao mercado dos empreendimentos filantrópicos. Essa é uma característica da gestão empresarial, que situa o trabalhador na sua área de atuação no mercado de trabalho e possibilidade de participação no planejamento e no desenvolvimento institucional da organização, algo que confere status ao seu trabalho.

Apesar do incentivo a autonomia, dentro das ONGs, as ações sociais não podem ser implementadas de forma independente, por mais que o trabalhador tenha uma grande ideia para um projeto social transformador, esta só poderá adquirir forma sob a tutela de uma pessoa jurídica, pois sem um CNPJ de entidade sem fins lucrativos, não existe a possibilidade

---

<sup>26</sup> Constatação obtida através da observação sistemática em ONGs e participação em eventos como: workshop, encontros de fortalecimento de redes, palestras e seminários para colaboradores e gestores sociais. Momentos onde ocorre o compartilhamento de informações, experiências e ideias inovadoras para área social.

de financiamento. Até mesmo os chamados empreendedores sociais, que também atuam no terceiro setor, são encorajados a vender suas ideias em forma de projetos sociais para as organizações. Mas tudo isso acontece de uma forma a estimular os trabalhadores a produzir, de maneira que suas ações podem mudar a realidade de alguém que necessita da sua solidariedade.

Nesse processo o indivíduo é confrontado com a realidade do excluído/desempregado. Nesse momento ele é conduzido a refletir sobre a condição de quem não tem uma remuneração para sobreviver. Isso faz com que o trabalhador se veja no lugar do outro, e esse choque de realidade o comove e o apavora, além de fazê-lo ser grato pelo emprego (precário) concedido pela organização.

A formação jurídica é fundamental no mercado da solidariedade, da filantropia. E os empreendimentos filantrópicos, para os trabalhadores das organizações, carregados de ideologias e valores neoliberais. Metodologia perversa de convencimento por meio de estratégias enganosas, que coloca o trabalhador em uma teia de degradação social e individual, onde lhes são atribuídos deveres e responsabilidades, que na realidade não deveriam pesar sobre seus ombros.

Apesar do discurso de solidariedade e de percepção do outro, o indivíduo nessa cultura competitiva e individualista do mercado de trabalho, traz para este trabalhador uma percepção egoísta da sua vivência na sociedade, onde predomina a sua sobrevivência no mercado e o seu sucesso pessoal. Esta cultura está presente nas organizações, ao passo que no processo de reconhecimento, por meio do empenho e dedicação, os trabalhadores competem entre si – número de projetos captados, maior valor de recurso adquirido, comprometimento com a causa social e política, número de atendimentos, melhor estratégia de mobilização de redes, etc. É importante salientar que a formação e mobilização de redes são algo fundamental para implementação e realização de projetos sociais, visto que as redes ganham visibilidade na sua atuação e são uma garantia de captação de *stakeholders*, parceiros e financiadores para viabilização de mais recursos para empreendimentos filantrópicos.

A gestão empresarial para elaboração de projetos sociais deve ser minuciosamente executada. A princípio na definição de metas, objetivos, atendimentos, público e resultados. Deve se ficar bem definido o público a ser atendido pelo projeto e pelas ações sociais. A definição do público a ser atingido é fundamental para compor as ações do projeto. O número de atendimentos é importante ser definido juntamente com o alvo de atendimentos do projeto que será elaborado. De acordo com a gestão empresarial é preciso elaborar juntamente com o

projeto os indicadores de resultados. O funcionamento das ONGs é de acordo com os preceitos administrativos de mercado, mesmo quando o objetivo de sucesso não seja o lucro financeiro propriamente dito, há uma meta a ser alcançada e resultados a serem apresentados aos financiadores do negócio organizacional. Portanto para que este seja bem sucedido e haja resultados bem próximos dos esperados as organizações vêm adotando a gestão estratégica que é voltada para o êxito de forma racional e esta metodologia exige o alcance ou superação dos resultados esperados. Estratégia de mercado aplicada a solidariedade. Dentro da concepção de planejamento estratégico das organizações está marketing social para promover a visibilidade de suas ações através dos resultados alcançados e do impacto social. Em cartilha elaborada para gestão social pela Capacitação Solidária (2001), o marketing social compreende o:

[...] desenvolvimento de sistemas de monitoramento de processos e resultados, parciais e final, de forma a poder avaliar competentemente o real impacto de suas ações; sistematização de dados e informações gerados pelo monitoramento, para que as mensagens construídas sejam fidedignas e confiáveis; desenvolvimento de capacitação para alcançar um diálogo profissional com os meios de comunicação; elaboração de planejamento, de forma a ter clareza com relação aos segmentos de público a serem atingidos e suas variadas necessidades/quadro de valores; tentativa de mobilizar pela paixão; construção de alianças estratégicas com agências de publicidade e meios de comunicação, bem como com profissionais da área, de forma a minimizar custos e elevar níveis de oportunidade. (CAPACITAÇÃO SOLIDÁRIA, 2001, p. 34).

Tudo isso é transmitido para os trabalhadores mais envolvidos com este processo de sustentabilidade e desenvolvimento organizacional, nesse caso para aprimorar as estratégias de captação de recursos para seus empreendimentos filantrópicos sociais. Abaixo um exemplo de como este processo é feito através de cursos de capacitação ministrado pelas ONGs, conforme grade de conteúdo (Tabela 1) para mobilização de recursos do Instituto Rio Carioca.

NOVA TURMA DO WORKSHOP DE CAPTAÇÃO/MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS E PROJETOS E PROGRAMAS SOCIAIS O DESAFIANTE CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DA GESTÃO E DAS PARCERIAS	
UM OLHAR PARA FORA COMPREENDENDO O CAMPO SOCIAL E AMPLIANDO A VISÃO DE MUNDO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mobilização de recursos na gestão social e estratégia de mobilização;</li> <li>✓ A mobilização de recursos para a organização e para os projetos;</li> <li>✓ Política/desenvolvendo uma estratégia de construção de uma relação política com potenciais parceiros/apoiadores;</li> <li>✓ Alinhamento da estratégia da mobilização de recursos e as causas sociais.</li> </ul>
UM OLHAR SOBRE SI MESMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um olhar sistêmico da organização/projeto;</li> <li>✓ Identidade, governança, processos internos, credibilidade, missão, visão, valores, intencionalidade ética, capacidade de investimento, saúde financeira, gestão de pessoas, etc.</li> </ul>
OTIMIZANDO OS RECURSOS, QUAIS SÃO AS FONTES E ONDE ESTÃO OS FINANCIADORES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importância e estratégias das alianças e parcerias;</li> <li>✓ Tendências gerais das cooperações internacionais e governamentais;</li> <li>✓ Recursos públicos diretos;</li> <li>✓ Leis de incentivo à cultura, esporte, áudio visual;</li> <li>✓ Fundações e organismos, nacionais e internacionais de repasse de recursos;</li> <li>✓ Editais;</li> <li>✓ As diversas fontes de ações criativas de captação de recursos;</li> <li>✓ Plataformas de <i>crowdfunding</i> (financiamento coletivo).</li> </ul>
DOMÍNIO DE FERRAMENTAS TÉCNICAS E PLANEJAMENTO NA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS/CAPTAÇÃO FINANCIADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A importância do planejamento e da sistematização das ações;</li> <li>✓ Plano de mobilização/captação de recursos;</li> <li>✓ Banco de dados: pessoas físicas, pessoas jurídicas, agências financiadoras;</li> <li>✓ Monitoramento da mobilização/captação;</li> <li>✓ Mapeamento dos vários financiadores.</li> </ul>

Tabela 1 – Grade de conteúdo de curso de capacitação para mobilização de recursos para ONGs.  
Fonte: Instituto Rio Carioca, 2014.

Tem sido observada nas organizações não governamentais, a prática da filantropia enquanto atividade principal. No entanto a filantropia é considerada uma ação paternalista de curto prazo, que não promove a transformação e emancipação humana descrita na maioria dos projetos sociais para a captação. A filantropia tem caráter efêmero, atende, presta assistência, em determinado momento, enquanto as atividades do projeto social estão sendo executadas.



Findo o tempo das ações do projeto, finaliza o trabalho de acompanhamento e assistência das pessoas atendidas. Apesar de a nomenclatura ter mudado para gestão social, esta permanece no discurso, pois o que garante o sustento das ONGs são as ações filantrópicas.

As organizações se utilizam, também, de cursos de capacitação para gestores sociais e colaboradores do terceiro setor. Ainda no processo de reconhecimento, os empregadores selecionam o empregado mais útil do momento, para participar destes encontros, com a falácia de ser ele “o escolhido” para esta dádiva. Esta seria uma forma de proporcionar ao trabalhador a falsa ideia de que ele seria o mais competente e preparado para trazer uma ideia inovadora para a organização. E estando este satisfeito pelo reconhecimento, se empenha ainda mais pela causa da organização. Sendo assim, desvia o olhar deste indivíduo de suas reais condições de trabalho, ou seja, vínculos instáveis, insegurança, baixa remuneração, para os negócios, empreendimentos e interesses organizacionais.

A gestão social deve ser adaptada à gestão empresarial para o bom funcionamento das organizações das quais, como descrito acima, são verdadeiras empresas, porém sem a finalidade do lucro, o que as proporcionam incentivos fiscais. No entanto, desconsiderando estes detalhes, funcionam como empresas, com metas, objetivos, indicadores e índices aliados a sua missão e filosofia, seu caráter mais humano. Porém com foco no êxito, na eficiência e eficácia, para o resultado, o sucesso de seus empreendimentos sociais.

O “darwinismo social” (WILLIAMS, 2011, p. 115) do mercado de trabalho foi, também, apropriado pelo terceiro setor. Sobrevivência dos mais fortes, adaptabilidade e maior capacidade de identificação e assimilação das causas organizacionais, são características de alteração da personalidade individual para sobrevivência em condições de flexibilidade e alta competitividade para permanecer empregado. Em todo o discurso de disseminação ideológica das organizações, no que se refere ao engajamento do trabalhador à empresa, estão presentes técnicas eficazes de “captura” da subjetividade. E estas são transmitidas de tal forma, que entusiasma os trabalhadores, mesmo que seja dentro de um contexto de valores distorcidos e efêmeros, são capazes de dar direção à vida do indivíduo.

Como parte de uma forma de consolidar seu discurso ilusório de “bem comum”, as organizações modificaram algumas terminologias para se referirem àqueles (excluídos) que serão atendidos pelos seus projetos sociais como forma de tratamento que agrega uma ilusão de igualdade entre seres humanos. Definições como carente nunca deve ser usada, pois não existe ser humano carente uma vez que tem pessoas que trabalham para o resgate do seu bem estar e inserção social. Nesse caso o termo correto é situação de risco social ou

vulnerabilidade social. Outro termo utilizado era famílias desestruturadas, mas nunca se deve utilizar esta terminologia, visto que o conceito de família na sociedade atual está mais amplo (homossexuais e famílias chefiadas por mulheres) – identidades. A justificativa aceitável para este problema é que estas estruturas familiares sempre existiram e como a sociedade está mais tolerante, recebendo e convivendo com as diferenças, estas famílias apenas saíram das sombras.

A função do trabalhador captador de recursos é fundamental para a organização, pois é o que sustenta suas atividades. Para tanto o treinamento e apropriação da filosofia organizacional é imprescindível. O captador deve aprender a elaborar um projeto com precisão para conseguir recursos. O tema deve ser bem pesquisado, pois se deve avaliar a real necessidade da localidade, a justificativa deve obedecer à pesquisa feita para se informar o porquê da necessidade de realização do projeto em questão. E obedecer às exigências do mercado da solidariedade e da responsabilidade social. Para este profissional é indispensável saber como pedir os recursos através da elaboração dos projetos. Nesse seguimento o objetivo geral deve atender ao resultado que se pretende alcançar de maneira ampla e os objetivos específicos serão operacionais de forma a ser observado como se dará o processo de alcance do resultado esperado. Para isso é necessário que o trabalhador conheça e seja militante da causa da organização.

O projeto social, sua elaboração e organização, deverá obedecer à lógica da gestão empresarial aplicada a gestão social. As metodologias devem ser adaptadas pela sua funcionalidade com foco no êxito, no sucesso, no resultado. Ainda que seja na forma da filantropia, ou seja, com caráter temporário sem continuidade de atendimento e acompanhamento. As empresas sem fins lucrativos, ONGs, justificam que para se alcançar resultados em todas as ações de assistência à sociedade é necessário o estabelecimento de metas para se conseguir financiadores para ações diversas e para coordenar e controlar estas ações executadas pelos trabalhadores das organizações. A gestão de pessoal é rigorosa de acordo com o mercado de trabalho e o trabalho desenvolvido para conseguir a adesão do trabalhador a esta causa tem o caráter de humanitário, de valores e significados, que façam com que o indivíduo se aproprie de suas ideologias, e que esta ação para além da remuneração atribua sentido a sua vida, como a de estar fazendo sua parte para mudar o mundo e trabalhando para fazer a diferença na vida de alguém necessitado. Conforme relato anônimo descrito em *A pedagogia do Cuidado* Antunes e Garroux (2008, p. 13):

[...] existem pessoas que se entusiasmam com seu trabalho conduzem as suas obrigações como se fossem o caminho para realizar um sonho. Nunca recebem um encargo como se fosse algo pesado. Sempre fazem mais do que lhe pedem, pois o que fazem decorre de sua atitude na vida. Numa situação de trabalho com esta, tudo que se faz é leve, pois a pessoa ama o que faz. O tempo passa rapidamente. Descobri em minha vida que só se consegue excelência quando se ama o que faz. Conheci várias pessoas que eram ricas e tinham tudo que precisavam. No entanto, trabalhei com elas vários finais de semana e o trabalho era sempre alegre e produtivo. Definitivamente, as pessoas não trabalham só pelo dinheiro, e quem o faz não sabe o que está perdendo na vida. – Relato de *Big Sister* (ANTUNES, 2008, p. 13).

O resultado alcançado representa o êxito que é o impacto social das ações. As organizações atualmente levantam a questão de que não se pode salvar o mundo sozinho. Logo as redes de colaboradores e de mobilização se evidenciam. As redes são de suma importância para a execução dos projetos sociais e para a sustentabilidade da organização, visto que com o trabalho em rede pode-se estabelecer outras parcerias para aquisição de recursos para a continuidade dos projetos. As redes de ajuda mútua também tem sua importância nas ações de projetos sociais, pois viabiliza um contingente de voluntários como facilitadores das ações de desenvolvimento, igualdade e justiça social. Geralmente esta rede se estabelece para execução de projetos sociais na área de educação. As redes funcionam como veículo multiplicador da ideologia, da hegemonia burguesa.

É importante salientar que igualdade não significa justiça social. Por definição da ONU o projeto social desde sua elaboração deve ter caráter de temporalidade – implementação, desenvolvimento e encerramento. O projeto social enquanto documento deverá ser estruturado nos passos estipulados por uma norma específica. As redes tem sua importância na gestão social, redes de colaboradores: planejamento participativo (empresarial), compreensão de contextos políticos. Tudo no terceiro setor está e funciona de acordo com a lógica da gestão empresarial, bem como suas metodologias adaptadas e apropriadas de acordo com a lógica de mercado.

A definição de campos de atuação é essencial na gestão das organizações da sociedade civil. Para garantir a sustentabilidade estas entidades devem se organizar, organizar setores para atuação em campos específicos, para que tenham êxito nos seus projetos sociais e garantam o cumprimento de suas metas de indicadores de resultados. Organizações sem fins lucrativos mesmo com muitos financiadores e muitos projetos sociais executados, sem gestores para áreas específicas não conseguem se manter no mercado. Separar gestores por área, formação de uma equipe técnica para atuação nas áreas de competência.

Um projeto social precisa ter, para ser bem sucedido, qualidade, motivação, viabilidade e legitimidade. Características fundamentais do planejamento estratégico na gestão de recursos institucionais utilizados pelas ONGs, em que os gestores desenham estratégias efetivas de comunicação entre todos os componentes necessários para compor um projeto bem sucedido – relações internas (pessoas/colaboradores), sociedade, serviços e recursos. Conforme modelo trevo, de planejamento e gestão estratégica de projetos representada abaixo na Ilustração 12:

- a) Qualidade: requer pessoas e serviços;
- b) Motivação: requer pessoas e sociedade;
- c) Viabilidade: requer recursos e serviços;
- d) Legitimidade: requer sociedade e recursos.



Ilustração 12 – Modelo Trevo. Relações entre os diversos campos para excelência na gestão de ONG.  
Fonte: Silva, 2002.

Este é o instrumental adequado para a gestão social e sucesso dos empreendimentos filantrópicos, pois para o êxito de todos são necessários profissionais, tanto para a execução da tarefa, propriamente dita, quanto para o planejamento e acompanhamento. A organização deve, além de separar os profissionais por área de competência, fazer um trabalho de

capacitação de todo o corpo de trabalhadores que irão atuar nos projetos sociais. Nenhum trabalhador deverá ficar disperso. A equipe de técnicos - produtores culturais, pedagogos, assistentes sociais, sociólogos, antropólogos – deverá fazer reuniões para capacitação dos outros trabalhadores da organização para que se apropriem das causas a serem defendidas com os projetos e façam a sua parte para o bom andamento e o resultado bem sucedido dos projetos executados.

É fundamental se fazer uma campanha de motivação e conscientização dos trabalhadores em prol de uma causa maior, o “bem comum” e a ajuda mútua – ideologia que motiva. Os técnicos são responsáveis pelas capacitações dos funcionários, a construção e apropriação metodológica para a qualificação na área de atuação da organização. Nesse processo de fomento e mobilização social dos trabalhadores para formação de redes de ajuda mútua, é que se forma na organização o corpo de voluntários. Nos quais, em algumas organizações, tem status de herói, visto que se dá pela causa sem pedir nada em troca. Somente a satisfação pessoal de se solidarizar-se e doar o seu tempo para fazer a sua parte e transformar a vida de alguém. O voluntariado nas ONGs, não é somente um ato de doação do tempo por livre iniciativa, é uma atitude encorajada para a manutenção do emprego, uma forma de mostrar seu empenho e identificação com a causa para ter a oportunidade de um novo contrato de trabalho para um novo projeto. Ajudando a rede a mudar o mundo, porque não se pode mudar o mundo sozinho. Mas por outro lado, não se pode fazer este programa de capacitação com voluntários constantemente, pois se trata de uma força de trabalho com intensa rotatividade e acaba por ser um risco ainda que de acordo com a lógica da gestão empresarial na organização.

O compromisso com a qualidade dos serviços é importante dentro da lógica empresarial neoliberal. Separar profissionais de acordo com a área de competência é fundamental. No processo motivacional é preciso unir visão, vocação e foco. E a exigência de qualificação para a área. É um processo de institucionalização dos trabalhadores e dos serviços prestados. Levando em conta a demanda social/comunidade. Sem isso não há a possibilidade de desenvolver e implementar um projeto social. É preciso haver diálogo entre setores envolvidos (trabalhadores, área de atuação, redes, sociedade e financiadores). O diálogo cria a demanda. É preciso desenvolver nos trabalhadores uma vocação para o trabalho social e isso se consegue, não oferecendo condições favoráveis de trabalho e garantia de direitos, mas sim oferecendo algo abstrato em forma de princípios e virtudes, que atribui ao indivíduo uma vida com propósito.

Um trabalho de produção de consenso que desvia a atenção do trabalhador para a formação da sua consciência crítica e da luta contra o esvaziamento dos direitos trabalhistas. A ideologia das organizações cria uma percepção falsa da realidade, da solidariedade, que motiva, e da autonomia como liberdade, que na verdade se estabelece na sociedade pelo mercado de trabalho como ausência de direitos outrora adquiridos pelos trabalhadores. É preciso ter vocação para atuar na organização. Estabelecer contato e trazer ideias novas para organização. Na verdade a vocação é tão somente o ato de acreditar na missão e filosofia da organização e na proposta do trabalho social transformador. A remuneração e o contrato de trabalho também motivam, mas diante do significado atribuído e dos valores agregados, passa a ser secundário.

No entanto as organizações trabalham com o reconhecimento, o ato de ressaltar a importância do trabalho de um indivíduo faz com que este se sinta valorizado, isto é, essencial para a organização, o que o motiva a se empenhar mais na sua função. Um processo de intensificação consentida. Isso dá sentido à vida de quem trabalha. Embora seja uma ideia falsa, estimula o trabalhador a atuar e a se dar com mais empenho e dedicação ao trabalho.

É fundamental o reconhecimento para o engajamento do trabalhador e sua adesão a política organizacional. É importante evidenciar o trabalho e o profissional que o executa. Ao fazer sua parte, ainda que diante de um vínculo precário de trabalho, o indivíduo acredita ser parte importante de algo maior. O trabalhador que acredita na causa e se apropria dela estará muito mais motivado, submisso. Estará atento e viabilizarão coisas novas para a organização, novas parcerias, inovações metodológicas, novos recursos, novas demandas. Ele começa a ter um olhar sonhador para os problemas sociais e pelo sonho motiva a sua realização.

Os trabalhadores motivados, atuando em projetos na sociedade, dinamizam as ações por acreditarem na missão e filosofia organizacional inserida no projeto. Dessa forma motivam a sociedade a aderir e engajar-se promovendo credibilidade e agregando valores e mais engajamentos através das redes de mobilização, ajuda mútua e colaboradores. O que acarreta um ganho tanto na mobilização da sociedade, quanto nos recursos, ou seja, mais financiamentos para sustentar mais projetos.

A rede de mobilização e diálogo com a sociedade gera ideias para a sustentabilidade da organização a partir do que pode ser agregado aos projetos sociais executados. As organizações levam o trabalhador a acreditar que desempenham um papel importante na educação. Há um trabalho conscientização quanto ao processo educativo no interior das organizações. Em que, leva-se a acreditar no discurso de que o seu trabalho na educação é

para autonomia do indivíduo, para que se faça emergir a sua essência e sejam desenvolvidas habilidades individuais de cada ser humano em si. Não se trata apenas da concepção de convívio em sociedade, mas de oportunizar e facilitar o emergir do ser em sua plenitude. Algo que permanece no campo das ideias, pois não é condizente com o trabalho limitado realizado nas ONGs. No entanto, como estratégia de “captura” da subjetividade é eficaz, pois como não se envolver em uma causa tão nobre? “Mobilizar pela paixão” (CAPACITAÇÃO SOLIDÁRIA, 2001, p. 34).

O trabalhador nas organizações é concebido enquanto força produtiva, o processo de humanização é para intensificar sua jornada para os interesses empresariais das organizações não governamentais (ONGs). Como implementadoras de políticas sociais hegemônicas, as organizações se utilizam de estratégias de convencimento dentro e fora das suas dependências. Estabelecendo relações de dependência, tanto entre os atendidos, quanto entre seus trabalhadores. Aos quais precisam se submeter à dimensão precária do seu trabalho e se apropriar das ideologias. Que nega a degradação e o sofrimento, como forma de sobrevivência em uma sociedade complexa e desigual em sua multiplicidade de valores discutíveis. Mas que se torna uniforme e consolidada na relação de dominação favorável a ordem neoliberal capitalista.

Sob outros aspectos da virada neoliberal e a apropriação das suas políticas no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas ONGs, são, em sua essência, uma espécie de vingança do capitalismo contra o trabalhador, pois independente de sua colocação no mercado, seja em que esfera ou setor da sociedade e esteja empregado, sua realidade é exaustiva e degradante. Em especial nas ONGs, pelas políticas sociais ilusórias, valores duvidosos, que apenas contribuem para que o indivíduo se ofereça em sacrifício em nome de uma melhoria que nunca virá, em nome de lutas forjadas e inexpressivas de fato para a sociedade. Em verdade essa ideologia do terceiro setor, complementa um processo de construção de um comportamento subordinado e produtivo favorável ao mercado da solidariedade. Movimentação de grandes volumes de verba pública pela captação de recursos. Ainda que não seja para ser apropriado pela organização, são estes os recursos que promovem sua permanente atuação na sociedade, ao passo que, sem verba não há possibilidade de intervenção e implementação de políticas sociais. E sem o sustento de financiamento externo, a organização perde a razão de ser.

Uma novidade para a captação de projetos sociais é a utilização do método da “pedagogia do cuidado”. Em que toda a proposta ideológica da percepção do outro e da

própria existência no mundo, propõe que todos são educadores e como a ideia de educação é fazer emergir a essência do ser, quem o realiza facilita este processo, logo o educador social passa a ser denominado facilitador. Esta proposta de educação social, no ponto de vista da afetividade, é interessante na concepção de que se pode mudar a vida de quem necessita. Ser um facilitador, como propõe Roberto Crema<sup>27</sup> (1989, p. 81), é como ser um “jardineiro de seres humano”. O facilitador cuida da semente humana e através da educação para autonomia faz emergir sua essência. Discurso disseminado entre os trabalhadores nas capacitações através de um chamado a ser facilitadores. Utilizam fragmentos bibliográficos sobre o tema para uma aura de responsabilização individual pelo trabalho social. É preciso criar elos com o outro, reconhecer e ser reconhecido para o bom andamento da proposta. “Eu só sou, porque o outro me observa<sup>28</sup>.” Percepção do outro vai além da solidariedade, é dialógico. Formar redes é isso, perceber o outro como igual, humano. E não como necessitado, diferente. Esse seria o princípio filosófico da transformação social e da emancipação do ser humano.

No entanto não acontece desta forma, o que há no máximo é paliativos inflados desse discurso. Mas na verdade é a utilização subjetiva do ser na figura do trabalhador, age como determinante de sua vontade de ação e sua convicção no bom resultado do seu trabalho, mesmo em resultados menos expressivos. O emocional é a razão de ser quando se trata da “captura” da subjetividade, é este entendimento que justifica a doação de si ao engajamento nesta proposta de controle, exploração e dominação do trabalhador.

As estratégias de viabilização de recursos são minuciosas, as propostas e planos de trabalho, independente do discurso – filantrópico ou gestão social – não promovem efetivamente o que se prega com este sermão de educação para a emancipação humana. Pois esta compreenderia um trabalho contínuo e autêntico em sua totalidade. Esse discurso poético para o atendimento de pessoas no projeto social, não se aplica as relações de trabalho. Não se limita o espaço do atendido, mas se limita o espaço do trabalhador. Possibilita, em alguma medida, o crescimento do atendido, mas não possibilita o crescimento do trabalhador. A palavra autonomia é válida para a formação e atuação do trabalhador somente no que diz

---

<sup>27</sup> Psicólogo e Antropólogo do Colégio Internacional dos Terapeutas. Criador do enfoque da Síntese Transacional – uma Ecologia do Ser, na perspectiva de uma quinta força em terapia. Seus livros são utilizados pelas ONGs no processo de formação de facilitadores e demais colaboradores para projetos sociais da área de educação.

<sup>28</sup> Frase de efeito dita por um educador social em uma palestra motivacional realizada no Espaço D’eu Ser.



respeito a sua forma de vínculo precária e instável. E para suas atividades a palavra de ordem é intensificação, pela apropriação e militância em causas sociais de interesse da organização.

Pensar na promoção da justiça social quando se elabora um projeto social, constrói um belo discurso para o seu financiamento. Os cursos para gestores sociais do terceiro setor trabalham com a ideologia de criação de meios para a promoção da justiça social e transformação pela educação, esporte e cultura, para que os captadores, gestores sociais possam elaborar um projeto de viabilização de recursos, bem escrito e assim conseguir o financiamento para sua organização. Esse argumento reforça a ideia de colaborador e agente transformador. Uma forma de motivar e acreditar nessa proposta de transformação social é a de se tornar ferramentas de promoção de justiça social, onde fazendo a diferença na vida de outro ser humano designa uma perspectiva mais nobre ao trabalho executado. Na verdade a construção de valores que agrega significado a vida do trabalhador, é apenas, um processo de manutenção e garantia de exploração da força de trabalho, para sustento das investidas sociais, através da captação de recursos para os empreendimentos filantrópicos.

O discurso de contribuição para a formação e para cidadania é fundamental na organização, é o que norteia sua missão na sociedade. Uma estratégia eficaz nesse processo é o incentivo ao voluntariado e um programa como este bem estruturado tem como estratégia buscar estes voluntários em instituições de ensino superior. Há universidades que fomentam essa ideia entre os alunos como forma de tornar sua formação mais humana. Trabalhar em organizações do terceiro setor torna qualquer área do conhecimento mais humana, ou pelo menos deveria tornar.

A ideologia difundida pelas ONGs, juntamente com todo o processo de adesão aos interesses organizacionais, traz consigo estratégias de abstração, pela fragmentação da luta social e pelo isolamento do trabalhador numa cultura subjetiva do mérito – reconhecimento, competitividade e êxito individual – no qual dificulta a reorganização e o reconhecimento enquanto classe. Sua consciência de classe foi dissolvida, nas diversas modalidades de adestramento capitalista neoliberal. Esta ideologia é determinante na construção da identidade, modo de vida, formação da consciência social e individual, promovendo o conformismo e a neutralidade do sofrimento pela sua condição social.

Diferentemente do mercado de trabalho empresarial, as ONGs, abrigam profissionais de diversos níveis de escolaridade, sendo em sua maioria de baixa escolarização, pouco qualificados. No entanto a polivalência nas atividades laborais é algo que foi incorporado nas organizações. O senso comum referente aos conceitos da falta de alternativas, a necessidade

de adaptação constante e a multifuncionalidade de competências profissionais e pessoais, são elementos fundamentais nos conceitos de empreendedorismo e empregabilidade.

A tendência da nova sociabilidade neoliberal, difundida pelas ONGs é propor aos seus trabalhadores padrões individuais de desenvolvimento de suas habilidades e competências, bem como a capacidade de se adequar as demandas institucionais. A apropriação, pelo trabalhador, das causas sociais e interesses da organização, promove um processo de desenvolvimento da sua capacidade de abstração, em face de realidade que o cerca. Ele é motivado, ao mesmo tempo, a ser empreendedor e submisso a ordem hegemônica da organização. Todavia, uma vez envolvido e sensibilizado com as causas sociais da ONG, sentem-se realizados pela dignidade e responsabilidade do seu trabalho para a sociedade. Ainda que inserido em uma sociedade submetida ao projeto neoliberal com toda sua estratégia de flexibilização e suas novas formas de contratação e degradação dos direitos, o trabalhador auto responsável é obrigado a empreender estratégias inovadoras para permanecer empregado. Uma realidade onde a ideologia da abstração e banalização, o deixa a deriva em meio às flutuações e inseguranças do mercado de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

O discurso apresentado pelas organizações não governamentais (ONGs), através de suas lutas e intervenções sociais, as torna um aparelho representativo de grande importância para as camadas mais populares da sociedade. Por trás da imagem construída, que ainda conserva o discurso ideológico de esquerda, estas organizações alcançaram um patamar significativo na sociedade. O trabalho desenvolvido por elas tem influenciado pessoas a aderir as suas causas sociais, pela possibilidade de executar um trabalho que atribua sentido as suas vidas. E a proposta ideológica do trabalho social tem esse poder.

Atualmente as ONGs representam uma oportunidade para a inserção no mercado de trabalho, e seu chamado à solidariedade e ao desenvolvimento social, simboliza uma proposta de trabalho carrega consigo valores, expectativas e utopias sociais. Para muitos trabalhadores, para além da remuneração e demais direitos trabalhistas, o que compensa em seu trabalho, é ato de fazer o bem, de fazer a diferença na vida de alguém que necessita. Uma técnica organizacional para a “captura” da subjetividade do trabalhador bem sucedida.

Estratégias de ação social em consonância com os ajustes neoliberais fazem das ONGs instituições difusoras de padrões sociais de acordo com a ordem capitalista. Com isso multiplicam-se ideologias e culturas diversas, tais como o individualismo, o consumo, o empreendedorismo e a responsabilidade social. De acordo com esta ordem, as organizações promovem a cooptação de estratégias de mercado para a promoção de sua sustentabilidade. Que na verdade se trata da manutenção da sua atuação na sociedade enquanto ferramenta de construção de consenso.

A característica representativa das ONGs, em relação às camadas oprimidas da sociedade, apresenta o caráter filantrópico da organização como algo de responsabilidade de todos os que nela atuam – os colaboradores. E os trabalhadores assumem essa responsabilidade ao se apropriarem de causas de interesse das organizações. Dentro dessa lógica, a natureza filantrópica da organização, uma vez incorporada pelos trabalhadores assume o formato de militância e uma suposta resistência à ordem capitalista.

O apelo ideológico para o “bem comum”, responsabiliza o sujeito envolvido com os projetos e programas sociais da organização. Este apelo acontece de forma a conseguir a adesão do trabalhador pela afetividade. Uma forma de comover o indivíduo e assim, extrair mais de sua força de trabalho, através de seu empenho e dedicação. Esta é uma estratégia motivacional perversa, que “captura” a subjetividade do trabalhador pelo medo do fracasso,

colocando-o frente à realidade de quem não tem emprego, o excluído. E uma vez confrontado com o desemprego e a miséria, este indivíduo é posicionado diante de um espelho, o que produz nele o medo de estar diante de seu próprio futuro.

As habilidades e competências para se manter no mercado de trabalho como: a competitividade, a multifuncionalidade, a polivalência, o caráter adaptável da personalidade e a capacidade de conviver com a incerteza, são características fundamentais para o trabalhador suportar o cotidiano inseguro e degradante do trabalho precário nas ONGs. Porém, com um elemento a mais determinado pelas organizações: o desejo de superação da ordem que os oprime. Sem o conhecimento de que este desejo que o impulsiona, se constitui em uma estratégia ideológica de exploração e dominação. Um método (artimanha) motivacional capaz de colocar o trabalhador como carrasco de si próprio.

Diante da verdadeira face representativa das ONGs e toda sua estrutura para manipular e promover a opressão, o seu discurso ideológico se torna uma proposta sem fundamento. É incoerente uma organização levantar a causa social de perfil democrático, ou seja, da promoção de uma sociedade fundada nos valores da liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade, sendo que estas palavras permanecem no campo das ideias.

As ONGs enquanto “comitês da cidadania” que surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham, devem se concentrar na apropriação e prática de próprio discurso. A falácia de superação da ordem e da busca por uma sociedade justa é tão antagônica quanto uma entidade sem fins lucrativos movimentar volumes expressivos de dinheiro.

Afinal, não se trata de lucro, mas de sustentabilidade para suas políticas sociais filantrópicas. Não se trata de uma ação mercadológica capitalista de manutenção da ordem, mas sim de empreendedorismo social e inovação. Da mesma forma que não se trata de exploração do trabalhador, mas de empoderamento e um chamado à participação popular.

Mas por trás da suposta boa intenção, estão indivíduos que se doam por este trabalho em seu cotidiano, muitas vezes, não apenas pela causa, mas pela possibilidade de em algum momento poder visualizar algo que os traga uma razão para continuar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABONG. **A cartilha PL 7168/2014: construindo uma sociedade civil autônoma e transparente**. São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 10 maio 2013.
- \_\_\_\_\_. **Manual da administração jurídica, contábil e financeira das ONGs**. São Paulo. Petrópolis. 2003.
- \_\_\_\_\_. **ONGs: repensando sua prática de gestão**. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>>. Acesso em 27 abr. 2014.
- \_\_\_\_\_. **O dinheiro das ONGs**. São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 18 maio 2013.
- ALVES, Giovanni. **Trabalho e Subjetividade**. São Paulo. Boitempo Editorial. 2011.
- \_\_\_\_\_. **Dimensões da precarização do trabalho: ensaios de sociologia do trabalho**. Boitempo Editorial. 2013.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo. Boitempo. 8ª ed. 2006.
- \_\_\_\_\_. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo. Boitempo. 8ª ed. 2005.
- ANTUNES, Celso; GARROUX, Dagmar. **Pedagogia do Cuidado: Um modelo de educação social**. Petrópolis. Vozes. 2008.
- ASHOKA BRASIL, Paraguai. **Empreendedorismo Social** São Paulo. 2005. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>>. Acesso em 10 abr. 2014.
- ÁVILA, Cecília M. de. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo. 3ª ed. Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária – AAPCS. 2001.
- BRAGA, Ruy. **A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista**. São Paulo. Boitempo. 1ª ed. 2012.
- BRANDÃO D.; SILVA R. R.; PALOS, C. M. C. **Construção da capacidade avaliativa em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Instituto Fonte; 2003.
- BRASIL VOLUNTÁRIO, Rede. **Objetivos do milênio**. São Paulo. 2000. Disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/>>. Acesso em 18 nov. 2013.
- BRASIL, Isabel; LIMA, Júlio. **Dicionário de educação profissional em saúde**. Rio de Janeiro. EPSJV. 2008.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado / Secretaria de Reforma do Estado. **Organizações Sociais**. Brasília, 1998. Cadernos MARE da Reforma do Estado V.2.

BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo. 2ª ed. Martins Fontes. 2009.

CASTEL, Robert. **A insegurança social: o que é ser protegido?** Petrópolis RJ. Vozes. 1ª ed. 2005.

CABANES, Robert; GEORGES, Isabel. (Org.). **Saídas de Emergência – Ganhar/ perder a vida na periferia de São Paulo**. São Paulo. 1ª ed. Boitempo Editorial. 2011.

CONEXÃO APRENDIZ. **Cartilha para ONGs: Como Elaborar um Programa de Aprendizagem**. 2009. Disponível em: <<http://www.conexaoaprendiz.org.br/>>. Acesso em: 18 jun 2014.

CREMA, Roberto; BRANDÃO, Denis H. S. **Visão holística em psicologia e educação**. São Paulo. Summus. 1991.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: 4ª ed. Fundação Getúlio Vargas Editora. 2001.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo. 5ª ed. Cortez. 2003.

EAGLETON, Terry. **Ideologia**. São Paulo: Boitempo Editorial. Unesp. 1997.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo. 21ª ed. Edições Loyola. 2011.

\_\_\_\_\_. **O Neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo. 2ª ed. Edições Loyola. 2011.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>>. Acesso em: 08 maio 2013.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1976.

KONDER, Leandro. **A questão da ideologia**. São Paulo. Companhia das Letras. 2002.

LIMA, Júlio; NEVES, Lucia. (Org.). **Fundamentos da Educação Escolar do Brasil Contemporâneo**. Rio de Janeiro. 2ª ed. Editora FIOCRUZ. 2008.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2007.

MARX, Karl. **O Capital**. Livro 3. Volume IV. São Paulo. Civilização Brasileira. 2008.

MARTINS, André. **Direita para o social: a educação da sociabilidade no Brasil contemporâneo**. Juiz de Fora: UFJF. 2009.

MATOS, Marcelo Badaró. **Trabalhadores e sindicatos no Brasil**. 1ª. São Paulo: Expressão Popular. 2009.

MÉSZÁROS, István. **O poder da ideologia**. São Paulo: 1ª ed. Boitempo Editorial. 2012.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social**. São Paulo: 2ª ed. Cortez. 2010.

\_\_\_\_\_. **A constituição da ideologia e dos projetos do “terceiro setor” e O lugar histórico e o papel político das ONGs**. 2013. In: O canto da sereia: crítica à ideologia e aos projetos do “terceiro setor”. (no prelo)

\_\_\_\_\_. BORGIANNI, Elisabete. (Orgs.). **Coyuntura actual, Latinoamericana y mundial: Tendencias y movimientos**. São Paulo: Cortez. 2009.

NEVES, L. M. W. (Org.). **A nova pedagogia da hegemonia: estratégias do capital para educar o consenso**. São Paulo: Xamã, 2005.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Direita para o social e Esquerda para o capital: intelectuais da nova pedagogia da hegemonia no Brasil**. São Paulo: Xamã, 2010.

PACTO GLOBAL, Rede Brasileira. **Global compact no mundo**. São Paulo. 1999.  
Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/>>. Acesso em 18 nov. 2013.

PASTORINI, Alejandra. **A categoria “questão social” em debate**. São Paulo. Cortez. 2ª ed. 2007.

PETRAS, James. **Intelectuais: uma crítica marxista aos pós-marxistas**. In: Lutas sociais, nº1, São Paulo, Ed. Xamã, 1999.

REIS, José Roberto Franco. RIBEIRO, Cláudio Gomes. **Temas de Ensino Médio: Política Ciência e Cultura**. Rio de Janeiro. 2010. EPSJV.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. São Paulo: Cortez. 12ª ed. 2007.

SOARES, Laura Tavares. **O desastre social**. Coleção Os porquês da desordem mundial. Rio de Janeiro. Record. 1ª ed. 2003.

TIRIBA, Lia. **Economia popular e cultura do trabalho: pedagogia(s) da produção associada**. 1ª ed. Editora UNJUI. Rio Grande do Sul. 2001.

VOLUNTARIADO. Centro de. **8 Jeitos de Mudar o Mundo**. São Paulo. 2000. Disponível em: <<http://www.voluntariado.org.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura e Materialismo**. São Paulo. Editora UNESP. 2011.

## ANEXOS

### ANEXO A – Dicas para captação de recursos para projetos.



Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social

### DICAS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS

Inês Mindlin Lerner

As organizações do terceiro setor visam produzir desenvolvimento e benefício para fins públicos, por isto não têm o lucro como seu objetivo. Ainda que possam implementar atividades de geração de renda tais como eventos, venda de serviços e etc, dependem de fontes externas de financiamento para garantir a realização de suas ações e sua sustentabilidade.

Tradicionalmente, a maioria dos financiadores apoiava organizações sociais com recursos financeiros sem restrições quanto sua utilização. Embora sejam recursos importantes pois podem ser alocados livremente e cobrir custos operacionais da organização, cada vez mais os financiadores, principalmente as empresas, buscam investir seus recursos em **projetos** que, com duração determinada e a partir de uma avaliação, podem indicar para o apoiador os resultados diretos que seu investimento proporcionou.

Quando falamos em captação de recursos, este tema abrange não só recursos financeiros, mas também humanos (trabalho voluntário de contador, assessoria de comunicação, apoio jurídico e etc) e materiais (doação de equipamentos e serviços tais como gráfica, transporte e etc). Neste artigo trabalharemos algumas **dicas para a captação de recursos financeiros para projetos junto a empresas privadas**.

#### ANTES DE TUDO... UM BOM PROJETO!

É essencial a elaboração de um bom projeto. Chamamos de proposta o documento que descreve o projeto. Mesmo que pareça trabalhoso, escrevê-lo ajuda a organizar as idéias e a comunicá-las.

O primeiro passo é ter clareza do que se pretende transformar na sociedade com a sua realização. Por isto, antes de apresentar os objetivos, atividades, orçamento e cronograma da sua proposta, escreva a **Justificativa do projeto**. É ela que dá o "pano de fundo" para se compreender a relevância das ações propostas. Lembre-se, um projeto sempre é planejado para mudar algo dentro de um determinado contexto histórico, político, social e etc. Muitas vezes, quem realiza o projeto conhece muito bem a realidade na qual ele será implantado. No entanto, em geral quem o lê não costuma estar familiarizado com aquele contexto. Aproveite a justificativa para explicar a relevância do seu projeto procurando responder: qual o contexto local? Quais são as demandas locais? Por que a proposta é pertinente?

#### Itens de um projeto:

- Justificativa
- Objetivo geral
- Objetivos específicos
- Atividades
- Orçamento
- Cronograma

Com base na justificativa, delimita-se aquilo que se pretende modificar na realidade durante o período de vigência do projeto, ou seja: o seu **objetivo geral**. Deste grande **objetivo** podem decorrer outros objetivos, que chamamos de **objetivos específicos**.

Isto posto, traçamos as formas de atingir as nossas metas, isto é, as **atividades** que serão realizadas pelo projeto em questão. Um projeto pode ser mais ou menos complexo. Pode compreender vários objetivos e atividades ou ser mais simples e ter apenas um objetivo e uma atividade (por exemplo, um evento pontual).

O Programa DOAR é uma das estratégias da Área de Investimento Social Comunitário do IDIS. O Projeto desenvolvido no Estado de São Paulo conta com o apoio financeiro da Fundação Interamericana e parceria de seis Organizações de Filantropia e Investimento Social Privado: DESS, CADISC, IDEI, Instituto SIM, Instituto GATIS e Viva Guarulhos. Nota publicada em agosto de 2004. Criação: André Góziel Estratégia Criativa. Este material foi impresso em papel da Votorantim Celulose e Papel doado pelo Instituto Votorantim.



**Orçamento:** uma vez estabelecidos os objetivos e as atividades é possível estimar o custo do projeto. Liste todas as atividades e o número de pessoas que se beneficiarão em cada uma delas. A partir daí procure responder **quais recursos serão necessários para realizar as atividades planejadas.**

Alguns exemplos de perguntas que ajudam a montar um orçamento:

- Quantas pessoas e quem na nossa organização realizará tais atividades? Durante quanto tempo ela estará ocupada com estas atividades? Quais os recursos necessários para remunerar este profissional?
- Quais materiais serão necessários? Em qual quantidade? Precisamos de materiais impressos? Precisamos de equipamentos? Quais? Quanto?
- Precisamos de espaço para reuniões? Qual tamanho deste espaço? Precisamos de recursos audiovisuais? Quais?
- Precisamos prever alimentação para os participantes do projeto? Quantas? Durante quanto tempo? E transporte? A partir destas perguntas monte uma planilha com a soma de todos os gastos. Por exemplo:

**Requisitos fundamentais para captar recursos:**

- orçamento realista
- boa utilização dos recursos
- transparência

ORÇAMENTO	
<b>Recursos Humanos</b>	
1 psicólogo (1200 x 12)	14.400
1 assistente social (1200 x 12)	14.400
<b>Equipamento</b>	
1 computador pentium 4-1.4/	2.479
<b>Treinamento/capacitação</b>	
passo escolar	1152
bolso para multiplicadores (R\$ 50 x 12 meses x 30 adolescentes)	18.000
<b>Material didático</b>	
produção de cartilha	3.000
produção fichas de atendimento	100
<b>Total geral para 12 meses</b>	<b>R\$ 59.831</b>

**Nota:** É fundamental saber qual a relevância de cada item solicitado, pois caso a meta de captação não seja atingida é possível avaliar a viabilidade do projeto. Por exemplo, em um projeto de assistência odontológica será muito difícil realizar o trabalho se não pudermos contar com um dentista. Por outro lado, talvez seja possível obter o transporte para os beneficiários em uma parceria com a prefeitura local.

**Fique de olho:** nem sempre é preciso obter os recursos financeiros. Às vezes é possível obter doações em espécie, firmar parcerias e contar com o trabalho de voluntários comprometidos com o nosso projeto.

**Cronograma:** o último passo é distribuir todas as atividades, e os gastos decorrentes delas, em um espaço de tempo. Procure identificar quais atividades decorrem de outras e quanto tempo será preciso para realizar cada uma delas. A partir daí distribua suas ações durante o período de duração do projeto.

**Cronograma de desembolso do financiamento:** Juntando as informações do cronograma com as informações do orçamento teremos o fluxo de caixa do projeto, isto é a distribuição dos gastos do projeto durante a sua duração. Ele orientará a negociação com o financiador quanto às formas e períodos de desembolso dos recursos doados. Tomado-se por exemplo a tabela anterior e supondo que as atividades acontecerão de maneira mais ou menos contínua durante 12 meses poderíamos distribuir os gastos em 2 parcelas semestrais:

ORÇAMENTO	DESEMBOLSO	
	Semestre 1	Semestre 2
<b>Recursos Humanos</b>		
1 psicólogo (1200 x 12)	7.200	7.200
1 assistente social (1200 x 12)	7.200	7.200
<b>Equipamento</b>		
1 computador pentium 4-1.4/	2.479	-
<b>Treinamento/capacitação</b>		
passo escolar	576	576
bolso para multiplicadores (R\$ 50 x 12 meses x 30 adolescentes)	9.000	9.000
<b>Material didático</b>		
produção de cartilha	-	3.000
produção fichas de atendimento	100	-
<b>Total parcial</b>	<b>26.555</b>	<b>26.976</b>
<b>Total geral para 12 meses</b>	<b>R\$ 53.531</b>	

**Agora que você já tem o projeto, vamos às dicas de captação de recursos!**

## ENTENDENDO O POTENCIAL APOIADOR: CONTATO E RELACIONAMENTO COM AS EMPRESAS

Antes de entrar em contato com o potencial apoiador, faça uma pequena pesquisa. Identifique qual a área de negócio, porte, faturamento e histórico daquela empresa. Pesquise também que tipo de ações sociais ela tradicionalmente apóia e como (recursos humanos, materiais e financeiros). Se possível identifique qual o montante de investimento anual esta empresa costuma fazer na área social.

Compare as informações acima com o seu projeto e procure responder: diante dos dados que possuo sobre esta empresa, acho que ela pode se interessar pelo meu projeto?

Se a resposta for afirmativa, procure identificar a pessoa certa na empresa, isto é aquela que pode decidir ou tem poder de influência na decisão de um eventual apoio financeiro ao projeto. Entre em contato com a empresa ou apoiador e se ele se mostrar interessado no projeto, **marque uma reunião**.

Considere em seu planejamento o tempo de duração da captação. O processo de agendamento da reunião e negociação pode ser demorado. Para uma ação mais efetiva lembre-se que as empresas trabalham com planejamentos e orçamentos anuais, normalmente fechados no ano anterior. Procure levantar as informações sobre as formas de operação da empresa para saber qual é o melhor momento para entrar em contato.

**Observação:** com base na sua pesquisa procure aquelas empresas cujo histórico, missão e valores estejam mais alinhados com os princípios da sua organização.

### Apresentação

Na reunião com o potencial apoiador, leve todo material informativo que possa esclarecer suas dúvidas. Tenha todas as informações sobre o projeto e sobre a sua organização “na ponta da língua”.

Prepare uma apresentação em PowerPoint que:

- **Seja visualmente atraente.**
- **Relate a missão e o histórico sucinto da sua organização. Mostre quais projetos já executou, quais os resultados obtidos e quem são seus outros parceiros. Organizações com pouco tempo de existência podem indicar quem são seus fundadores e seu histórico de atuação na área social.**
- **Deixe claro os objetivos, público, duração, impacto e custos do projeto.**
- **Explícite o montante solicitado e cronograma de desembolso.**

### Atividades pós-reunião

- **Combine os próximos passos com o seu interlocutor.**
- **Após a reunião envie carta para agradecer a reunião e formalizar a parceria** (em caso de sucesso na reunião). É possível que no encontro com o apoiador sejam feitas negociações quanto aos benefícios e/ou pequenos ajustes no projeto. Aproveite esta carta de formalização da parceria para incluir estas modificações.
- **Caso o apoiador decline o pedido, cultive o relacionamento pois ele pode se interessar por outros projetos de sua organização. Envie carta de agradecimento pela atenção dada ao projeto e deixe a porta aberta para outras oportunidades.**
- **Armazane corretamente os contatos (nome, cargo, empresa, telefone, e-mail etc).** É fundamental manter um banco de dados que além destas informações registre o relacionamento estabelecido: quais cartas e telefonemas foram feitos, o quê e quando foi comunicado e para quem. Alguns programas de informática são desenvolvidos especialmente para isto.

## BENEFÍCIOS PARA O FINANCIADOR

Sempre que vamos pedir recursos para uma empresa, precisamos apresentar uma lista de benefícios que ela obterá ao apoiar nosso projeto. Listamos abaixo alguns itens que têm potencial de serem desenvolvidos como benefícios para o apoiador de projetos:

### Apoio à Causa

Como o objetivo é solicitar recursos para um projeto na área social, é fundamental que o apoiador possa se identificar com a causa trabalhada. Para que ele se interesse pelo projeto, é preciso ter bem claro qual a sua razão de ser, os benefícios sociais que ele vai gerar. Portanto procure responder:

- **Quais os principais resultados do projeto que podemos destacar para o seu apoiador?** (exemplos: ter 30 adolescentes capacitados para serem agentes de saúde e cidadania nas escolas públicas da região, ter efeito multiplicador da proposta em 10 escolas do município, diminuir em 10% a gravidez na adolescência. Enfim todas as informações relativas



aos resultados e efeitos do projeto que possam agregar valor à imagem da empresa em função do apoio a esta causa).

#### Divulgação de Resultados

Para aumentar o interesse da empresa no projeto, é importante destacar como serão mensurados e avaliados os resultados. Divulgar resultados é uma importante ferramenta de comunicação que agrega valor para a organização executora do projeto e para a empresa apoiadora pois deixa claro quais transformações estão sendo realizadas. Comunicar resultados durante e depois do projeto é também uma forma de envolver o seu financiador no projeto e fazer com que a doação não termine na assinatura do cheque. (Mas atenção: observe qual a receptividade do seu financiador e não exagere na comunicação!)

#### Procure responder:

- **Número de pessoas/organizações beneficiadas.**
- **Temas abordados.**
- **Resultados observáveis após as ações do projeto.**
- **Como serão medidos os resultados do projeto?** Por exemplo: número de adolescentes capacitados, Índice de redução de gravidez na adolescência e de casos de DSTS, quantidade de escolas envolvidas ativamente no projeto. As formas de medir os resultados do projeto vão depender de seus objetivos e atividades.

#### Retorno de Imagem para a empresa

Um dos benefícios que podem ser oferecidos às empresas apoiadoras é o retorno de imagem, ou seja, a associação de seu nome à causa apoiada. Para tanto, pode-se divulgar a marca e/ou produtos da empresa de diversas maneiras, tais como:

- Inserção de logo: no site e materiais impressos.
- Discursos e apresentações em eventos públicos.
- Citação do financiador nas eventuais aparições na mídia da sua organização (jornal, rádio, boletins etc).
- Menção ao financiador em publicações e/ou relatórios da sua organização.
- Banner com logo do financiador em eventos promovidos pela sua organização.
- Entrega de folders/material publicitário do financiador em eventos ou para beneficiários do projeto.

#### Benefícios Fiscais

- Para **OSCIPs** (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público): recibo de doação. A empresa poderá deduzir o valor doado do imposto de renda em até 2% sobre o lucro operacional (desde que apure o lucro real).
- **Lei Rouanet:** caso seu projeto seja de cunho cultural é possível habilitá-lo para receber este tipo de benefício. Para saber mais entre no site do Ministério da Cultura: <http://www.cultura.gov.br/corpo.php> (consultar o link "informações sobre apoio a projetos").
- Se a sua organização for de atendimento à criança e ao adolescente e estiver inscrita no Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, há a possibilidade de receber recursos de incentivos fiscais provenientes do **Fundo Municipal da Criança e do Adolescente**. Cada município e cada Conselho estabelecem as formas de destinação destes recursos. Procure o Conselho local. Para saber mais sobre o funcionamento destes conselhos, uma boa dica são as publicações elaboradas pelo Instituto Telemig Celular em parceria com a Fundação Abrinq. Estes volumes podem ser baixados da internet gratuitamente. Acesse o site: <http://www.telemigcelular.com.br/instituto/>. (Em *Pró Conselhos*, clique em "Minas de Bons Conselhos" e depois em "Guia passo a passo").

#### Outros Benefícios

- Oferecimento de cotas de Ingressos, caso o projeto inclua eventos.
- No caso de eventos: disponibilização de mailing dos participantes.
- Participação de funcionários da empresa nas ações do projeto. Neste caso é importante a empresa mapear as necessidades da organização que receberá o recurso e os talentos e interesses de seus funcionários. Assim, por exemplo um funcionário poderá apoiar na organização de uma festa junina da entidade, outro pode treinar adolescentes em habilidades de informática ou produzir os materiais de comunicação de uma organização. Aqui, as possibilidades de participação dos funcionários devem ser desenhadas caso a caso.

**BOA SORTE!**

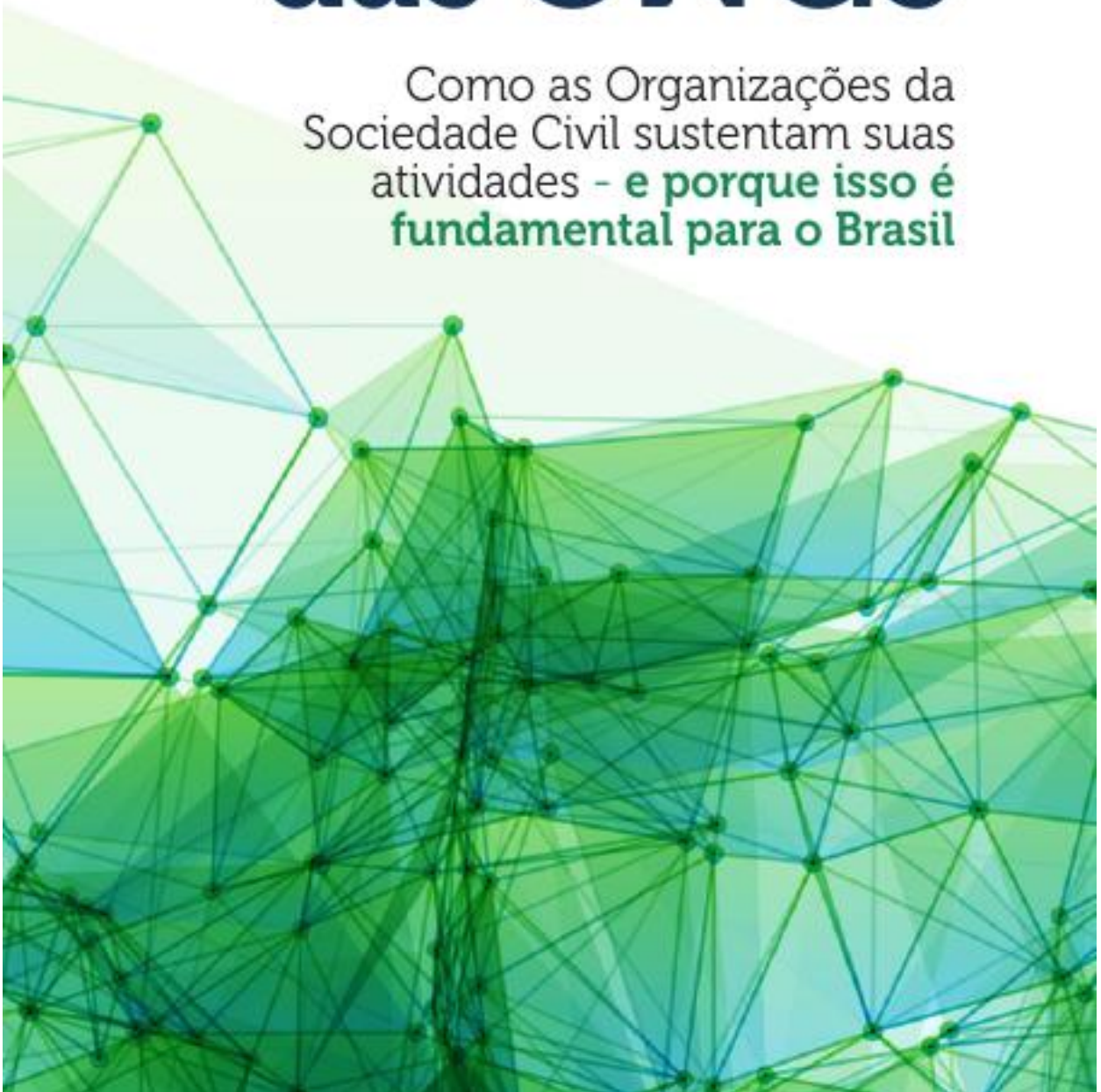
#### CONHEÇA O IDIS

O IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social é uma Organização Social de Interesse Público (OSCIP), criada por empreendedores sociais brasileiros com a finalidade de promover e desenvolver o investimento social privado de indivíduos, famílias, empresas e comunidades. Rua São Tomé 119, conj. 42 - Vila Funchal - 04551-080 - São Paulo, SP - Tel.: (11) 3044-4686 - Fax: (11) 3044-4685 - [www.idis.org.br](http://www.idis.org.br) e-mail: [idis@idis.org.br](mailto:idis@idis.org.br)



# O dinheiro das ONGs

Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - **e porque isso é fundamental para o Brasil**









# O dinheiro das ONGs

Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - **e porque isso é fundamental para o Brasil**



**OBSERVATÓRIO**  
da SOCIEDADE CIVIL



ORGANIZAÇÕES EM DEFESA  
DOS DIREITOS E BENS COMUNS

## Sumário

- 5 Apresentação
- 6 Quebrando mitos
- 9 Queda dos recursos internacionais modifica organizações
- 17 Prestação de serviços ou promoção de direitos?
- 22 Descentralização das políticas públicas muda relações com o Estado
- 28 Empresas brasileiras preferem projetos próprios
- 34 Doação individual traz recursos e apoio
- 40 Sociedade civil brasileira em busca de novos caminhos
- 48 Novo marco regulatório para as OSCs

## Apresentação

Promover um ambiente cada vez mais favorável para a atuação das OSCs no Brasil, incidindo no debate social e midiático sobre as organizações e esclarecendo a população sobre o papel fundamental das entidades para a organização social, o controle das políticas públicas e o fortalecimento da democracia brasileira: esta é a missão do Observatório da Sociedade Civil.

Projeto desenvolvido pela Abong, com apoio da Fundação Ford, o Observatório nasceu nas discussões da Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as OSCs e pretende atrair novos parceiros na missão de conectar cada vez mais ONGs à população que elas procuram defender. Dar visibilidade aos direitos conquistados, às tecnologias sociais desenvolvidas e debater os desafios para manter essas atividades é mostrar às pessoas as ligações que já existem entre suas vidas e a ação das OSCs.

A presente reportagem sobre os diferentes modelos de financiamento das entidades é uma tentativa de colocar mais um tijolo nessa ponte. Esperamos que ela ajude a lançar luzes sobre um dos pontos mais polêmicos – e distorcidos – no debate sobre as organizações, qualificando o debate e aproximando a população das organizações.

**Boa leitura!**



## Quebrando mitos

**Q**uando as Organizações Não-Governamentais entram na pauta de qualquer conversa na sociedade brasileira, seja no almoço de domingo ou num debate na televisão, uma pergunta sempre vem à tona: de onde vem o dinheiro? A dúvida ganha ares de acusação quando o tema chega aos repasses de recursos públicos, vistos pelo senso comum como a única (e suspeita) forma de financiamento das ONGs. Mas será essa a realidade das organizações da sociedade civil brasileiras?

Pesquisas acadêmicas sobre o tema não indicam que essas afirmações tenham consistência. "Existem cerca de 300 mil entidades sem fins lucrativos segundo a pesquisa Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil), realizada pelo IBGE. Destas, 10 mil receberam recursos por meio de convênios com o governo federal, uma fatia bem pequena. Por aí se pode saber que não é do poder público que vem a maior parte dos recursos das ONGs", explica Felix G. Lopes, pesquisador do IPEA e autor do estudo "As entidades sem fins lucrativos e as políticas públicas federais: tipologia e análise de convênios e organizações (2003-2011)".

De acordo com a pesquisa, o governo federal dispendeu quase R\$ 190 bilhões entre 2003 e 2011 em convênios com outros níveis de governo e com entidades sem fins lucrativos. Estas receberam perto de 15% do total de transferências, num valor de R\$ 29 bilhões em mais de 36 mil convênios. "Em termos orçamentários, a fatia destinada pelo governo federal para entidades sem fins lucrativos - categoria que inclui, além de ONGs, sindicatos, hospitais filantrópicos, fundações e institutos de pesquisa, centros culturais etc. - sempre foi muito pequena, não chega a 0,5% do orçamento", completa. Se levarmos em conta apenas os convênios que a pesquisa do IPEA coloca na categoria de "desenvolvimento e defesa de direitos" - a que mais se aproxima de descrever

## De onde vem o dinheiro?

a atuação das ONGs – o volume fica ainda menor: foram 4,3 mil convênios celebrados, totalizando R\$ 4 bilhões, ou 2,1% do volume total de convênios no período.

Mas se não vivem de recursos federais, de onde vem o dinheiro que financia as atividades das ONGs? “É uma questão muito difícil de ser respondida no Brasil, não pela complexidade do dado, mas pela dificuldade de acesso a ele. Uma parte grande dos dados está resguardada por lei na Receita Federal, sob sigilo fiscal”, explica Lopes. Essa barreira impede saber com certeza a importância das demais fontes de recursos das ONGs, como financiamentos internacionais, apoio de empresas e fundações privadas, doações individuais e mesmo recursos das esferas estadual e municipal de governo. Dessa forma, fica claro que qualquer declaração definitiva a respeito do tema é precipitada.

Uma das pistas mais consistentes vem da pesquisa TIC - Orga-

nizações Sem Fins Lucrativos, realizada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação (CETIC, ligado ao Conselho Gestor da Internet). Divulgado pela primeira vez em 2013 com dados referentes ao ano anterior, o estudo ouviu 3.546 organizações de todo o país, incluindo ONGs, sindicatos, igrejas, universidades filantrópicas e outras, para estudar seus hábitos e estratégias de uso de tecnologias da informação. Mas, ainda que não fosse seu objetivo principal, o estudo reuniu dados interessantes sobre financiamento. Segundo ele, 26% das entidades ouvidas declararam que sua principal fonte de recursos são mensalidades e anuidades pagas por associados; e outros 24% afirmam ser doações voluntárias. As entidades que declararam ter nas três esferas de governo seus principais apoiadores somam 24% do total. Considerada apenas a categoria Desenvolvimento e Defesa de Direitos, a mais próxima do campo, o peso do Estado aumenta, mas continua não sendo majoritário: 26% afirmam ter as mensalidades como principal fonte, 15% doações voluntárias, 13% citam governos municipais, 12% governos estaduais e 10% o governo federal. Outras fontes citadas foram venda de produtos e serviços e doações de instituições religiosas, empresas e outras organizações sem fins lucrativos.

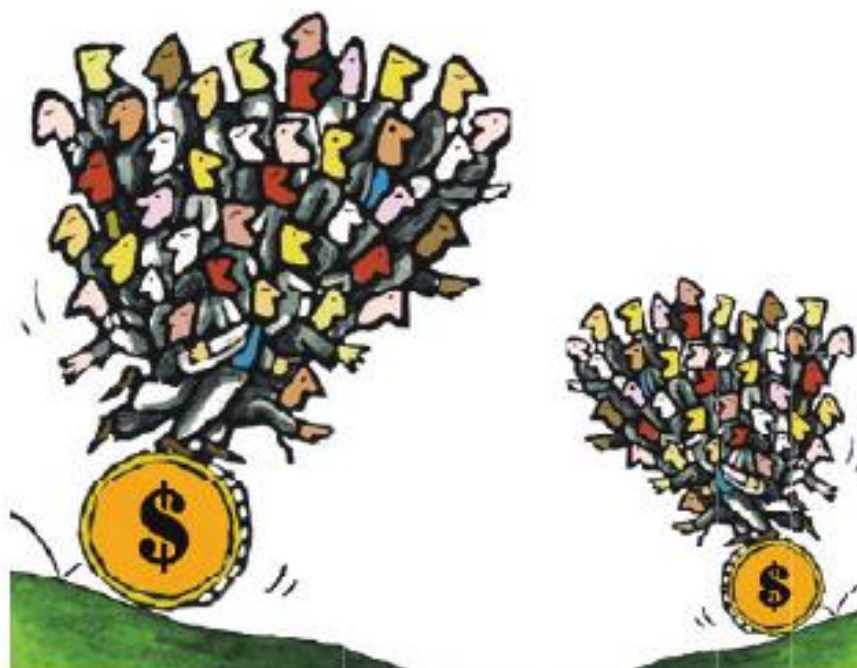
O estudo reforça a visão de especialistas ao apontar a marca do financiamento das Organizações da Sociedade Civil brasileiras: a diversidade, que também é a principal característica da atuação do setor como ator político e sua maior força como parte da construção da democracia do país. "A participação da sociedade é fundamental, representa uma democratização das políticas públicas. A própria Constituição prevê o fortalecimento das organizações da sociedade civil como um indicador do nível de organização da sociedade e, portanto, da qualidade da democracia. É fundamental que a sociedade se organize, crie instituições que defendam seus interesses e direitos", explica Anna Peliano, socióloga e estudiosa das organizações da sociedade civil.

Para garantir esse cenário, é fundamental pensar em formatos de financiamento transparentes para as organizações, o que constitui um grande desafio. "Quando se pensa em financiamento, é preciso pensar em como diversificar, como fortalecer, como simplificar e como dar transparência. É um pacote, uma equação complicada", define Peliano.



## Queda dos recursos internacionais modifica organizações

**H**istoricamente, a sociedade civil brasileira estruturou-se durante o processo de redemocratização do país, a partir da luta por direitos políticos e sociais e contra a ditadura militar, que durou de 1964 a 1985. Neste período, as OSCs eram fortemente financiadas pela cooperação internacional, em especial por organizações de desenvolvimento e fundações ligadas a partidos da Europa e fundações independentes da América do Norte. Entre as fontes de recursos nacionais, estavam setores progressistas da Igreja Católica e alguns empresários - o governo militar, grande adversário naquele momento, obviamente não repassava recursos.



Um exemplo de entidade nascida neste contexto é a FASE – Solidariedade e Educação, uma das maiores ONGs brasileiras dedicadas à promoção e defesa de direitos, com escritórios em seis estados e atuação em áreas como direitos humanos, agroecologia, direito à cidade e outros. Nascida nos anos 1960, a FASE era inicialmente vinculada à Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), o que lhe garantiu o apoio de muitas agências ligadas às igrejas cristãs ao longo de sua história. Mais tarde, acessou um espectro bastante diversificado de agências europeias e da América do Norte.

A situação, comum a diversas ONGs no período, alterou-se rapidamente nos últimos anos, com a mudança no status do Brasil aos olhos da comunidade internacional. Depois dos avanços sociais e econômicos registrados a partir dos anos 2000, com queda nos índices de pobreza e desigualdade por meio de programas governamentais, o país passou a ser considerado internacionalmente uma “nação de renda média”. Com isso, as agências internacionais de financiamento passaram a redirecionar seus recursos para outros países, abrindo um buraco no financiamento das ONGs brasileiras. A situação se agravou ainda mais em 2008, com a crise econômica mundial, que trouxe recessão e desemprego para a maioria dos países europeus.

Uma prova dessa mudança do papel internacional do país é o volume de recursos recebidos e repassados pelo Brasil nos últimos anos a título de cooperação internacional para o desenvolvimento. Segundo a pesquisa “Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil”, realizada pela Articulação D3 em parceria com o Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas, no período de cinco anos entre 2005 e 2009, o Brasil recebeu US\$ 1,48 bilhão, enquanto doou US\$ 1,88 bilhão. A mesma inversão aparece nos dados sobre a cooperação técnica multilateral, outro formato de parceria na arena internacional.

A FASE também sentiu a queda dos recursos internacionais, mas esta fonte mantém-se como uma das principais. “Isso torna mais suave a crise atual, mas poderá acarretar uma vulnerabilidade a médio prazo”, avalia Jorge Eduardo Saavedra Durão, assessor da direção da FASE. “O plano de financiamento da ONG hoje resulta de um mix de recursos da chamada cooperação internacional

**O DINHEIRO DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil

11



## FASE

A FASE - Solidariedade e Educação tem a missão de contribuir para a construção de uma sociedade democrática através de uma alternativa de desenvolvimento sustentável. Para isso, organiza-se em dois programas nacionais (Programa Direito à segurança alimentar, agroecologia e economia solidária e Programa Direito à cidade: cidades justas, democráticas e solidárias); no Núcleo Nacional Justiça Ambiental e Direitos e em seis programas regionais (Pará, Pernambuco, Mato Grosso, Bahia, Espírito Santo e Rio de Janeiro).

<http://www.fase.org.br/>



para o desenvolvimento (fundos destinados ao financiamento institucional e, majoritariamente, ao financiamento de projetos específicos), recursos públicos através de convênios e contratos para prestação de serviços (por exemplo, de assistência técnica rural) e doações de indivíduos. Em alguns poucos casos ocorreram doações de empresas”, descreve.

Durão vê um cenário difícil para as OSCs no Brasil. “Constatamos uma deterioração das condições de reprodução institucional das ONGs – com um crescente grau de irracionalidade no cotidiano das suas práticas –, relacionada não apenas às mudanças da cooperação internacional, mas, sobretudo, à inexistência de fontes nacionais de financiamento adequadas às necessidades dessas organizações da sociedade civil, em particular pela natureza esdrúxula do marco regulatório dessas organizações no Brasil”, defende.

Se grandes ONGs como a FASE estão apreensivas, entidades pequenas sentiram ainda mais a queda nos recursos internacionais. É o caso da ONG Criola, do Rio de Janeiro, com 21 anos de militância contra a discriminação de gênero e raça. Em seus primeiros oito anos de funcionamento, a Criola financiou-se exclusivamente por meio de uma parceria com a Fundação Heinrich Böll (HBS), ligada ao Partido Verde alemão. “Mas na medida em que fomos aprendendo a captar, fomos diversificando a carteira de projetos para corresponder a outras áreas de interesse que a HBS não financiava”, conta Lúcia Xavier, coordenadora da Criola. “Ampliamos nossa cartela de atuação, quase sempre com fontes internacionais, entidades americanas ou europeias que apoiavam projetos relacionados à mulher e à causa principal que é a luta contra o racismo”, afirma.

Além disso, a entidade também captava em fundos públicos, ainda que em valores menores. O primeiro caso, já na década de 1990, foram parceiras para programas de combate à AIDS. Por volta de 2006, essa fonte aumenta sua participação com projetos com a Secretaria de Política para Mulheres (SPM), o Fundo Palmares e o Fundo Nacional de Saúde.

A virada negativa veio para a Criola em 2010, dois anos após a eclosão da crise internacional. “Desde esse ano captamos muito poucos recursos, estamos quase fechando”, lamenta Lúcia. A principal fonte de financiamento, ainda que com menor volume de recursos, continua vindo de fora do país, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Fundo Global para Mulheres.

**O DINHEIRO DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil

13





Uma das saídas vislumbradas pela ONG para a situação foi ampliar as parcerias com o Poder Público, oferecendo serviços de consultoria e formação para profissionais de saúde e educação e construindo material didático. Mas outras barreiras dificultam essa opção. "Para atuar junto ao governo, temos que passar por licitações e outros processos e uma organização como a nossa tem dificuldades de superar os entraves burocráticos destes processos. O grupo que trabalha na ONG tem mais interesses políticos do que administrativos. E quando acaba o financiamento, são as pessoas do administrativo que primeiro vão embora, levando a história administrativa da entidade", explica Lúcia.

Essa dificuldade exemplifica uma das contradições do atual modelo de relação entre Estado e sociedade civil. Por um lado, a Constituição de 1988 reconheceu demandas das organizações com a criação de uma série de espaços de participação política da população e controle social, como os conselhos de políticas públicas. No entanto, as primeiras discussões sobre o marco regulatório para as OSCs, ocorridas na segunda metade da década de 1990, criaram um modelo de relacionamento que ainda hoje tem consequências: os gestores do Estado passaram a ver as ONGs principal-



**O DINHEIRO  
DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam  
suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil

15



## CRIOLA

Fundada em 1992 e, desde então, conduzida por mulheres negras, a CRIOLA define sua atuação a partir da defesa e promoção de direitos das mulheres negras em uma perspectiva integrada e transversal. A entidade tem como sua missão instrumentalizar mulheres, adolescentes e meninas negras para o enfrentamento do racismo, sexismo e lesbofobia (discriminação contra lésbicas) e para o desenvolvimento de ações voltadas à melhoria das condições de vida da população negra.

<http://www.criola.org.br/>



mente como executoras de projetos gestados e definidos dentro do governo. Com isso, atraíram tanto ONGs tradicionalmente ligadas à assistência quanto entidades de advocacy e defesa de direitos, que passaram a pensar projetos em busca de oportunidades de financiamento deixando de lado as atividades em que tinham experiência: desenvolvimento de novas tecnologias sociais, organização comunitária, pesquisa, formação e análise de políticas públicas.

Essa visão criou uma série de problemas principalmente para as organizações de promoção e defesa de direitos. "Nem sempre os projetos apoiam a questão institucional. Nos últimos anos, tem sido difícil encontrar recursos que apoiem a ação política, participação em conselhos. Você capta só para a ação direta. As organizações têm tido dificuldade para bancar sua equipe, que ajuda a produzir pensamento político, tem metodologia desenvolvida, que conformou a organização", explica Lúcia. "Passamos praticamente três anos no Conselho Nacional de Saúde como representantes de uma articulação da sociedade civil, mas era voluntário. Aí para pagar essa pessoa, ela assume a coordenação de um projeto, mas com a agenda política ela não dá conta. O fim dos recursos internacionais piorou muito a possibilidade de equilibrar todo esse processo", afirma.



## Promoção de direitos ou prestação de serviços?

**E**m Recife, outra entidade enfrentou mudanças drásticas em seu financiamento nos últimos anos, mas por diversos motivos teve mais sucesso em sua relação com o Estado. Desde 1993, o Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá promove a agricultura familiar dentro dos princípios da agroecologia. De início, sua principal fonte de financiamento era a cooperação internacional, responsável por 100% dos recursos do Centro até o ano 2000. Nesse ano, o Sabiá começou a acessar recursos públicos, encarando os desafios de gestão que essa opção representa.

“Hoje, o quadro mudou completamente. De 75% a 80% dos nossos recursos vêm do Estado, por meio de parcerias de várias naturezas: com empresas públicas, editais públicos para projetos ou convênios da ONG com algum órgão de governo”, explica Alexandre Henrique Pires, coordenador geral da entidade. “Com isso veio também um volume de trabalho muito grande internamente, porque a gestão do recurso público requer outras dinâmicas, uma burocracia enorme tanto do ponto de vista administrativo-financeiro quanto da comprovação do uso de recurso, da atividade fim. E por outro lado, continua não existindo condição para a contratação de pessoas na instituição para dar conta desse aumento de volume de trabalho”, explica. O problema novamente vem do modelo de contrato, que não enxerga a necessidade de desenvolvimento institucional das organizações.

“É importante frisar que não estamos sendo contra o processo de fiscalização e gestão transparente do recurso público. Estamos questionando é que essa gestão requer um trabalho e uma mão



## CENTRO SABIÁ

Com sede no Recife, o Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá foi fundado em 1993 e trabalha para a promoção da agricultura familiar dentro dos princípios da agroecologia, desenvolvendo e multiplicando a Agricultura Agroflorestal, também conhecida como Agrofloresta ou Sistemas Agroflorestais. Tem como missão "plantar mais vida para um mundo melhor, desenvolvendo a agricultura familiar agroecológica e a cidadania".

<http://centrosabia.org.br/>



de obra das ONGs que o próprio recurso público não financia”, explica Alexandre. “Então, entendendo que somos organizações sociais de defesa de direitos, o que a gente tem de ‘mais valia’ do nosso trabalho é nossa experiência, nossa causa, nossa trajetória, o público com que trabalhamos. Não temos recursos que nos autofinanciam. Precisamos do apoio público para fazer com mais qualidade o uso dos recursos públicos”, defende.

Alexandre explica que o campo político das organizações que atuam no meio rural conquistou diversos avanços na relação com o Estado durante os governos Lula e Dilma (de 2003 até hoje). Entre eles estão a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) – instituída como lei em 2010, mas que orienta as ações do governo para a área desde 2003 –, a Lei da Agricultura Familiar, de 2007, que estabelece parâmetros de financiamento; e, mais recentemente, a Política Nacional de Agroecologia, de 2012.

Dentro dos marcos da ATER e da Política de Agroecologia, as organizações passam a contar com uma nova forma de financiamento: contratos de prestação de serviços feitos por meio de chamadas públicas. Nesse formato, o governo contrata a entidade para realizar um determinado serviço de capacitação, treinamento ou consultoria para comunidades rurais, por exemplo.

“Do ponto de vista da gestão administrativo-financeiro, é uma forma mais positiva que os convênios. A gente faz uma ação para depois receber os recursos”, explica Alexandre. “Como é um formato jurídico de prestação de serviços, o que o Estado quer é que os objetivos daquele edital sejam atingidos. A gente presta conta com listas de presença, relatórios, resultados de tantas famílias que acessaram a política pública, que foram capacitadas. Emitimos nota fiscal de serviço dizendo que foram realizados tantos cursos, tantas capacitações, intercâmbios, implantadas feiras agroecológicas”, conta.

O formato dá mais autonomia para as entidades sobre o uso do recurso, permitindo um maior aproveitamento para o desenvolvimento institucional e o investimento em atividades-meio fundamentais. “O Estado repassa o recurso, mas não está carimbado para onde ele deve ir. Com ele, pagamos o salário das pessoas, o que garante que a instituição aconteça”, afirma.

O modelo, no entanto, também apresenta suas limitações. A

20

**O DINHEIRO DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil





principal delas é não haver antecipação de recursos para o início das atividades do edital. Ou seja, como no contrato com uma empresa, o Estado espera que a ONG utilize recursos próprios para realizar o trabalho, pagando apenas no final. “É um problema enorme. Somos uma organização social de defesa de direitos, não temos capital de giro, quem tem é empresa”, explica Alexandre.

No caso do Sabiá, o problema foi solucionado com a criação de um fundo próprio, que começou a ser formado há 15 anos pela entidade com parte dos recursos arrecadados com contratos de prestação de serviço. No entanto, para organizações menores, o modelo pode ser muito arriscado, se não inviável. “Conheço uma situação em que uma organização pegou dinheiro emprestado para dar conta do início do trabalho. O governo demorou seis meses para pagar e foi uma loucura. Você tem garantia de que vai receber, mas não de quando”, conta Alexandre.

Outra crítica da entidade é sobre a visão do governo a respeito do papel político e social das entidades na organização e luta pelos direitos das populações atendidas. “O governo entende isso como mera prestação de serviços e não entende que as organizações têm um papel que vai além disso, tanto no conjunto dessas políticas quanto para a garantia de direitos dos agricultores. O formato mudou, mas o Estado não nos reconhece como sujeitos da própria política”, lamenta.

Um exemplo positivo, na visão de Alexandre, aconteceu no programa de cisternas desenvolvido pela Articulação Semiárido (ASA), rede da qual o Sabiá faz parte. Ainda em 2005, o governo reconheceu o programa como uma política pública, o que permitiu a alocação de recursos do orçamento federal para essa finalidade. “O fato de ter recursos foi importante, mas sobretudo consideramos uma vitória que o Estado tenha reconhecido que essa tecnologia garante o direito dessa população de ter acesso a água. A partir do momento em que o Estado reconhece como política pública e garante recurso a isso, está também reconhecendo o direito da população do semiárido de ter acesso a água”, avalia.



### Taxas de crescimento dos orçamentos públicos e das transferências para ESFL (2002 a 2010)<sup>1</sup>



### Taxas de crescimento dos orçamentos públicos e das transferências para ESFL (2002 a 2010)<sup>1</sup>



Fontes: Orçamento Brasil e Siga Brasil. Elaboração dos autores. Nota: <sup>1</sup>Ano de referência (0%): 2002. Para estados e municípios os valores são empenhados. Para a União, são valores liquidados.

Obs.: **1.** Valores liquidados e deflacionados pelo IPCA. **2.** O orçamento liquidado anual sem despesas financeiras foi calculado utilizando os GNDs 1 (Pessoal e encargos sociais), 3 (Outras despesas correntes) e 4 (Investimentos), ou seja, desconsiderando investimentos financeiros e despesas com a dívida pública. **3.** Para instituições sem fins lucrativos, foram consideradas as transferências feitas pela modalidade 50.

zações cresceu, aumentou o volume de recursos, mas no nível subnacional”, explica Felix, do IPEA.

Segundo estudo do IPEA (veja gráficos), ainda que mantenham tendência de crescimento, os repasses do governo federal para enti-

dades sem fins lucrativos (ESFL) aumentaram em ritmo mais baixo que o orçamento. Entre 2002 e 2010, o valor real do orçamento global – que exclui despesas financeiras – aumentou mais de 80%, enquanto a parcela do orçamento destinada às entidades cresceu 45%.

Por outro lado, as transferências efetuadas nas esferas estadual e municipal cresceram de forma mais acelerada do que no plano federal, aumentando acima do crescimento do orçamento. Nos governos estaduais, as transferências tiveram aumento de 131% entre 2002 e 2010, acima dos 69% de crescimento dos orçamentos. Nos municípios a curva foi ainda mais acentuada, com um crescimento de 311% nos repasses frente a 77% de aumento nos orçamentos.

A parceria com a esfera municipal de governo marca o modo de atuação da União de Núcleos e Associações de Heliópolis (UNAS), que há 30 anos mobiliza e oferece serviços básicos para a população da maior favela da capital paulista. A principal forma de financiamento da UNAS são convênios com a prefeitura de São Paulo, que correspondem a cerca de 80% dos recursos da entidade. Eles financiam 12 Centros para a Criança e o Adolescente (CCA), que oferecem atividades socioculturais e esportivas no contraturno da escola para um público com idade entre 6 e 14 anos, e 13 Centros de Educação Infantil (CEI), que atendem crianças de seis meses a três anos de idade.

“Trabalhar com o município não é uma opção, é consequência da municipalização das políticas. São as necessidades da comunidade que nos fazem conveniar com a prefeitura”, explica Jairo Araldi, diretor de projetos da UNAS. A primeira preocupação foi oferecer creches para as crianças da comunidade. “Esse é um atendimento que sempre foi municipalizado, o que é um grande risco para nós. Estamos atrelados a essa composição do governo municipal. É verdade que hoje é difícil um prefeito tirar os CEIs, já são uma política de Estado, seria muito barulho da população. Mas se entrar um governo radical, é um risco”, diz Jairo.

A UNAS também oferece atendimento jurídico por meio de uma parceria com o governo estadual, promove atividades de fomento à economia solidária por meio de convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e organiza grupos de mulheres financiados pela Secretaria de Políticas para a Mulher (SPM). A entidade possui ainda uma rádio comunitária, tocada quase que exclusivamente com trabalho de voluntários, e que recebe recursos do Ministério da Cultura para equipamentos por meio do programa Pontos de Cultu-

**O DINHEIRO DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil

25



## UNAS

Nascida no final dos anos 1970, a União de Núcleos, Associações e Sociedades dos Moradores de Heliópolis e São João Clímaco trabalha na organização dos moradores da região e também para a melhoria da qualidade de vida local. Sua diretoria é eleita pelos próprios moradores, buscando projetos e melhorias com mais qualidade e quantidade nas ações de representação e pressão popular, influenciando decisivamente nas questões relativas a políticas públicas.

<http://www.unas.org.br>

ra. Desenvolve ainda parcerias com a iniciativa privada, como uma parceira com a Ambev no programa "Jovens Alconscientes", para a prevenção do uso do álcool entre adolescentes.

Hoje, a UNAS atende 7 mil pessoas diretamente no conjunto de serviços que oferece. Seu orçamento em 2013 foi de cerca de R\$ 18 milhões, financiando 36 projetos ativos, o que representa um crescimento em relação aos R\$ 13,6 milhões de 2012, quando foram atendidos 5,2 mil beneficiários diretos.

O modelo de financiamento via convênios repete os problemas para garantir as atividades internas da entidade, como administração, contabilidade, atendimento ao público etc. "Com o convênio você estrutura tudo para o atendimento, mas não pode pensar nada para a organização", conta Jairo.

Uma parceria com a Action Aid Brasil garante hoje parte dos recursos para o desenvolvimento institucional, complementados com doações e eventos realizados pela UNAS para arrecadar. "Hoje quase não existe doação direta de empresas. Elas querem uma renúncia fiscal e mesmo quando oferecemos isso, porque somos entidade de utilidade pública federal, as empresas preferem atrelar seu nome a um projeto", conta Jairo.

Novamente, a parte mais penalizada é a atuação política da entidade, de organização da comunidade e controle social das políticas públicas, herança de suas origens nos movimentos de base pela moradia digna em Heliópolis. "Hoje, 95% do quadro de funcionários é de moradores da comunidade. A gente trabalha pela militância mesmo. Mas não conseguimos ter alguém liberado para trabalhar essa parte de articulação. O orçamento da entidade teria que prever isso, mas ainda não conseguimos chegar num modelo", lamenta Jairo. "Estamos precisando muito que a coordenadora do grupo de mulheres vá para Brasília, mas se não tem alguma entidade cobrindo a viagem, não tem como. Ela milita no sábado e domingo em São Paulo, mas não tem como viajar", exemplifica.

A preocupação com o financiamento da entidade é constante e gerou uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas para desenvolver modelos de sustentabilidade. "Nossa biblioteca comunitária, por exemplo, é hoje financiada pela Fundação Carlos Chagas. Se ela decidir que não estamos mais juntos, corre o risco da biblioteca fechar. E você tem ideia do que isso significaria numa região em que a biblioteca mais próxima está a quase 5 quilômetros?", questiona Jairo.





## Empresas brasileiras preferem projetos próprios

**T**ambém com forte atuação na educação infantil, o Instituto Avisa Lá, de São Paulo, começou mais recentemente a direcionar esforços para as parcerias com governos municipais. Criada há 27 anos, a ONG tem como missão a qualificação da prática pedagógica das redes públicas de Educação Infantil e, desde 2002, Fundamental. O principal meio para atingir esse fim são programas de formação continuada que alcançaram até hoje perto de 200 municípios brasileiros, além de atividades de incidência na formulação das políticas educacionais.

Desde o início das atividades, em 1986, o instituto tem como principal forma de financiamento as parcerias com empresas e institutos empresariais. "Nunca tivemos como opção fundamental esse financiamento. Sempre nos colocamos como missão trabalhar com escola pública. Começamos aqui no estado de São Paulo com as creches conveniadas, que até hoje não têm programas de formação", explica Cisele Ortiz, coordenadora adjunta da ONG. "Quando começamos, tivemos uma bolsa de dois anos da Ashoka [instituição internacional que apoia projetos e organizações] para desenvolver a ideia do projeto: melhorar a qualidade da escola dando cursos para os professores. Foi uma parceria importante, que permitiu estruturar a ONG", conta Cisele.

Em 1994, a ONG foi procurada pelo Instituto C&A para desenvolver um programa de formação para a Co-

operapic, associação de entidades ligadas à educação infantil com forte atuação na Zona Sul da capital paulista. "Fizemos isso durante dez anos, o que possibilitou que consolidássemos a metodologia", conta Cisele. Com isso, outras empresas procuraram a entidade, firmando parcerias semelhantes para formação de professores. "As empresas nos procuram para dar cursos nas cidades onde têm interesse comercial", explica.

Esse modelo de financiamento baseado praticamente em uma única fonte trouxe problemas com a crise econômica internacional iniciada em 2008. Durante os três anos seguintes, muitas empresas retiraram seus investimentos sociais, cortando os recursos da ONG. A entidade sobreviveu por conta de um fundo próprio construído ao longo do tempo com uma parcela dos contratos firmados - uma maleabilidade que não é permitida em convênios governamentais e mesmo em muitos editais privados. "Cada projeto tem uma taxa de administração. Nós temos um fundo de Desenvolvimento Institucional, uma porcentagem que a gente guarda dos projetos. Se acontece alguma coisa, a gente pode manter o escritório, o salário das pessoas contratadas", explica Cisele.

A situação se manteve assim até 2011. Nesse período, o Instituto encontrou uma opção em convênios com prefeituras, sempre para a formação de professores. Hoje, com o retorno das parcerias com empresas, as duas formas de atuação se mantêm, diversificando as fontes de recursos. Para Cisele, este é o desafio das ONGs para garantir sua sustentabilidade financeira. "Não pode jogar todas as fichas num só financiador. Tem que buscar editais, licitações, diversos meios", afirma.

Nesse sentido, o Instituto Avisa Lá analisa a possibilidade de firmar parcerias com universidades federais, para poder realizar projetos de formação de professores com recursos do Ministério da Educação. "Também podemos fazer convênios com outros ministérios, como o do Trabalho, para formação profissional. Estamos estudando possibilidades", explica Cisele.

A maior maleabilidade para realocação de recursos permitida pela prestação de serviços facilita também as ações políticas da ONG. "Participamos da Rede Nacional Primeira Infância, do grupo de trabalho de Educação da Rede Nossa São Paulo e do Movimento Todos pela Educação. Agora estamos acompanhando uma das metas do Plano Nacional de Educação (PNE). Tem que ter braço





## AVISA LÁ

O Instituto Avisa lá vem desde 1986 contribuindo para qualificar a prática pedagógica das redes públicas de Educação Infantil. A partir de 2002 passou atuar também no Ensino Fundamental (séries iniciais) nas áreas de leitura, escrita e matemática. São exemplos dessa contribuição os diferentes programas de formação continuada que atingiram até o presente momento por volta de 200 municípios de diferentes estados brasileiros.

<http://www.avisala.org.br/>



político, não basta fazer só formação, mas também é preciso lutar para criar melhores condições para todos”, explica.

Estas atividades não possuem um financiamento específico, mas são bancadas pela soma dos recursos conseguidos pela ONG com as parcerias de formação. “No GT de Educação da Nossa São Paulo, somos o único grupo que tem uma secretaria-executiva para isso. Duas pessoas acompanham tudo, organizam os encontros. Se depender só do trabalho voluntário das próprias ONGs, a coisa não caminha. Não é nossa prioridade no cotidiano e, se tem uma emergência nas atividades principais, essa parte acaba ficando meio de lado”, explica.

Essa é uma das limitações do modelo de financiamento por projetos, o mais comumente oferecido por financiadores seja do Poder Público quanto do setor privado. “É tudo muito focado em usar o recurso para o projeto, não para o desenvolvimento da ONG. A gente tem uma equipe fixa, celetista. Tem pessoa só para cuidar de documentação, que toda hora está vencendo. Mas os formadores são todos contratados por projeto. No final do ano fica todo mundo com a espada na cabeça, sem saber se vai ter trabalho ou não no próximo período”, lamenta Cisele. “Uma alternativa que criamos é dar cursos livres a distancia. O formador pode dar um desses cursos e mantém a ligação com o instituto”, conta.

O foco na contratação via projetos é uma das muitas características do modelo de filantropia empresarial construído no Brasil. Na verdade, a maioria dos esforços dos institutos e setores de responsabilidade social das empresas é focada na gestão de projetos próprios. É o que mostram dados do Censo do GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas). Segundo a pesquisa, os membros da rede investiram R\$ 2,3 bilhões em 2012. Deste total, cerca de 30% vai para outras organizações, sendo o restante gasto em projetos próprios. Segundo André Degenszajn, secretário-geral do GIFE, esta característica dos institutos brasileiros é bastante diferente de outros países. “Nos EUA, por exemplo, elas basicamente fazem doações para a sociedade civil, raramente operam. Apenas 10% são o que eles chamam de fundações executoras”, afirma.

Para André, três fatores fundamentais contribuem para esse cenário. Primeiro, há entre os empresários uma baixa confiança na capacidade das OSCs de realizarem suas missões. “Há uma visão de que as OSCs são pouco eficientes, pouco transparentes, têm

“Não basta fazer só formação, mas também é preciso lutar para criar melhores condições para todos”

baixa capacidade de gestão, baixa legitimidade. É um conjunto de fatores que diz respeito à visão que se tem das ONGs como organizações que promovem ações voltadas ao interesse público. É uma questão de confiança não só no sentido de que pode haver desvio de recursos, mas também da capacidade de realizar as ações a que se propõem”, afirma.

Outro elemento é a tendência entre os institutos empresariais de alinhar os investimentos sociais aos negócios da empresa mantenedora. Dessa forma, uma indústria que instala uma planta em uma cidade prefere concentrar seus gastos sociais naquela comunidade, como uma forma de fomentar boas relações e uma imagem positiva. “Uma empresa não existe para fazer investimento social, mas para gerar riqueza, remunerar os acionistas. Então como o instituto justifica esse investimento para a empresa mantenedora? Com a construção de reputação e imagem, por exemplo. Ao desenvolver ações para desenvolvimento social, a empresa melhora sua imagem na sociedade e isso se reverte para seu valor”, explica André. Para atingir estes fins, as empresas consideram mais fácil desenvolver projetos próprios do que buscar parceiros em ONGs já existentes.

O terceiro fator que afasta empresários das doações é a necessidade dos institutos empresariais de justificar o investimento para suas empresas mantenedoras, o que é feito por meio de avaliações



e mensuração dos resultados do investimento social. “Os institutos avaliam ser mais fácil avaliar o impacto de projetos próprios. Se elabora o próprio projeto, tem mais facilidade potencialmente para acompanhar”, avalia André.

Talvez por um raciocínio semelhante, mesmo em relação aos recursos que são repassados a outras organizações, a maioria das empresas adota o modelo de financiar projetos, impondo controles e dificultando o desenvolvimento institucional das ONGs. “Existe uma demanda por gestão, capacidade institucional, mensuração, mas financia apenas projetos. Tem aí um descompasso claro”, avalia o secretário-geral do GIFE. “Além disso, é mais difícil as fundações financiarem ações numa perspectiva mais de empoderamento e de criação de direitos, como controle social ou advocacy, do que financiar ações com impacto direto no beneficiário. O compromisso e a visão do papel dessas instituições de financiar as OSCs não é um elemento estratégico, mas pontual, de apoiar uma iniciativa”, explica.

Para André, essa situação não está descolada de uma ausência de valorização do papel das ONGs na sociedade brasileira, que vai desde a criminalização até o baixo reconhecimento de seu papel social seja pela imprensa, população ou empresas. “As ONGs estão com poucas bases de sustentação política. Isso está articulado, não são coisas dissociadas. A crise financeira não será superada sem superar essa crise política”, avalia André.

Ele vê uma saída interessante na busca por doações individuais, que tem avançado no país. “É um modelo que contribui tanto em termos de sustentabilidade financeira como para a criação de uma base de apoio. Uma organização que recebe R\$ 1 milhão em doações de R\$ 1 de pessoas físicas, além dos recursos, tem um milhão de pessoas que a apoiam. É diferente de uma organização que recebe R\$ 1 milhão de uma fundação internacional. A criação de uma base de apoiadores contribui de forma relevante para essa sustentação política”, argumenta.

## Doação individual traz recursos e apoio

**E**sta visão tem se tornado cada vez mais presente nas discussões sobre novas possibilidades de financiamento das ONGs brasileiras. Pouco utilizada no Brasil, a opção é de grande importância nos países desenvolvidos como forma de sustentar uma sociedade civil forte e independente.

Um exemplo do potencial das doações individuais é o Greenpeace. Pioneira na prática, a organização sobrevive em todo o mundo apenas de recursos arrecadados com pessoas físicas, sem financiamentos de empresas, governos ou órgãos multilaterais. "Em alguns casos recebemos de fundações ou entidades que tenham valores e objetivos semelhantes aos nossos e cuja origem do recurso seja bem clara. Não posso receber de uma fundação ligada ao petróleo, por exemplo. Vai contra nossos objetivos e os embates que temos com algumas empresas", explica André Bogsan, diretor de captação de recursos e marketing no Greenpeace Brasil.

A operação brasileira da organização é financiada, além da arrecadação com pessoas físicas, por meio do apoio de um grupo de escritórios do Greenpeace de países como Alemanha, Holanda e outros, que dispõem de recursos para investir no país. A proporção dos recursos internacionais vem diminuindo com o avanço do trabalho de captação junto à população brasileira. "Hoje a captação está mais ou menos equilibrada: em torno de 60% dos recursos vêm de fora e



**O DINHEIRO DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil

35



## GREENPEACE

Presente em 43 países, a organização tem como missão proteger o meio ambiente, promover a paz e inspirar mudanças de atitudes que garantam um futuro mais verde e limpo para esta e para as futuras gerações. Atua sobre problemas ambientais que desafiam o mundo atual, incluindo campanhas sobre: mudanças climáticas, proteção às florestas, oceanos, agricultura sustentável, poluição e energia nuclear. No Brasil, as principais frentes de trabalho são a proteção à Amazônia e a campanha de Clima e Energia.

<http://www.greenpeace.org/brasil/>

o cenário tende a se inverter. Ainda não somos autossuficientes, mas estamos buscando diversificar a forma de captação num país mais empoderado, com mais dinheiro”, afirma Bogsan.

A base de doadores é heterogênea. “Tem gente de tudo quanto é cor e credo. Estamos muito presentes nas classes C e D, que enxergam no Greenpeace uma alternativa de expressar uma revolta”, analisa o diretor. O valor médio da doação está na faixa de R\$ 32 a R\$ 35 reais por mês e tem aumentado juntamente com o poder de compra da população.

Mas a constância das doações ainda é um problema para a entidade. “Qualquer dor de barriga elas cancelam, eu não tenho uma consistência de pagamentos. Dificilmente essa pessoa que doa esse montante vai pagar os 12 meses sem falhar”, explica Bogsan. “Temos um problema de retenção muito alto. As pessoas deixam de pagar, os bancos e sistemas de cobrança falham. Tem melhorado, mas ainda tem muito para fazer”, diz.

A captação do Greenpeace Brasil pode ser dividida em cinco blocos. Primeiro e mais importante é o canal de rua, no qual cinco equipes de dez funcionários abordam as pessoas em pontos estratégicos. “São eles que realmente fazem filiação na rua. São pessoas com perfil arrojado, trabalham seis horas por dia, com metas. Hoje estamos inovando com o uso de tablets. Eles fazem tudo on-line, aceitam cartão de crédito, recebem a doação de imediato. Esse é o carro chefe do trabalho”, explica Bogsan. Segundo ele, a operação hoje é concentrada em São Paulo, com viagens eventuais para outras cidades para acompanhar eventos específicos. A intenção é futuramente expandir para outros locais, o que ainda não foi feito por limitações logísticas.

A utilização de equipe própria para a captação de rua é uma característica única do Greenpeace Brasil. Outras entidades que fazem trabalho semelhante, como Médico Sem Fronteiras, Unicef e Fundação Abrinq, contratam agências internacionais especializadas em captação.

Outro caminho para chegar a estes potenciais doadores é o telefone. “Eu tenho acesso aos dados de muita gente que assina as petições que criamos – pelo desmatamento zero ou pela libertação dos ativistas presos na Rússia, por exemplo. Usamos estes dados para chegar às pessoas”, explica Bogsan. São três equipes de telemarketing responsáveis por contatar estas pessoas, que já estão informa-





“Se quer ser organização de R\$ 10 milhões, tem que investir R\$ 3 milhões. Se quer ser organização de R\$ 100 mil, tem que investir R\$ 30 mil. O investimento é da ordem de 30%”

das a respeito das causas defendidas pelo Greenpeace e mostraram simpatia pela organização.

A última porta de entrada é o site da entidade, no qual os usuários são direcionadas para uma página específica de doações. A partir destes contatos, uma parte dos doadores torna-se regular, passando a contribuir mensalmente.

Outros canais também devem ser desenvolvidos no futuro, como a chamada Direct Response TV (DRTV): anúncios televisivos sobre a atuação da ONG divulgando um número de telefone 0800 para doações. “Vamos tentar fazer um teste em 2014, pois requer investimento. Você tem que estar bem planejado, pensamos muito antes de dar o passo para frente”, afirma.

O investimento é um dos limitadores apontado por outras entidades para esse tipo de captação. “Tenho programas que o pay-back é de até dois anos. Tem que ter um volume significativo e a engrenagem tem que estar funcionando. É um trem com vários vagões e todos têm que estar andando”, resume Bogsan. “Se quer ser organização de R\$ 10 milhões, tem que investir R\$ 3 milhões. Se quer ser organização de R\$ 100 mil, tem que investir R\$ 30 mil. O investimento é da ordem de 30%”.

A alternativa das doações individuais é estudada por muitas entidades brasileiras. No Centro Sabiá, Alexandre considera importante fazer com que as pessoas acreditem na causa defendida pela entidade. “Para isso, precisamos ter linguagem muito próxima do que as pessoas entendem. Por exemplo, falar da qualidade do alimento do urbano é extremamente engajador das pessoas da cidade, elas estão preocupadas com a saúde, podem aderir a essa causa da necessidade de alimento saudável. Temos feito alguns exercícios em Recife, convidando pessoas para conversar sobre o tema e o impacto tem sido positivo. Mas ainda não captamos, foi uma forma de aproximação”, conta.

Alexandre acha fundamental separar os beneficiários da causa do bojo de possíveis doadores. “Não podemos confundir doação de pessoas que abraçam nossas causas com doações do público alvo da nossa ação. O público atendido pelas organizações de defesa de direitos está em situação de vulnerabilidade e não tem que fazer doação para garantir que seu direito seja efetivado”, defende.

Para Lúcia Xavier, da ONG Criola, captação individual é muito difícil no Brasil, especialmente para as entidades que têm na in-



cidência nos debates políticos para defesa e promoção de direitos sua razão de ser. “No Brasil não temos essa cultura, só doamos para ações assistenciais. Na verdade, a gente tem vergonha de dizer que faz política. A sociedade civil nunca incentivou esse tipo de engajamento. Nunca fomos capazes de fazer isso colado a política, só para ajuda assistencial. Acho que falta um trabalho mais sistemático, mas a verdade é que todas as vezes que tentamos foi muito difícil”, lamenta.

Para ela, há uma questão ideológica na visão do público que dificulta a conexão com causas políticas. “Não chegamos ao ponto de dizer que nossa tarefa é criticar a ação política de qualquer governante ou organização que impeça os direitos humanos, que seja racista, homofóbica. E do ponto de vista da sociedade, ela não sente isso como um valor. Não acha que seus direitos foram trabalhados coletivamente antes de serem conquistados”, afirma. “Se a comunidade negra sentisse de fato que a conquista das cotas foi de um movimento negro que passou anos lutando por isso, o movimento seria o mais rico que tem. Tem um público que acha que essas coisas são naturais, não dependem da ação de um grupo da sociedade, nasce igual capim”, lamenta Lúcia.

Pesquisas internacionais dão razão à cautela das ONGs brasileiras. É o caso do World Giving Index, espécie de “ranking da solidariedade” de iniciativa da organização inglesa Charities Aid Foundation (CAF) e do Instituto Gallup. O Brasil caiu oito posições na versão 2013 em relação ao ano anterior e ocupa agora o 91º lugar entre 135 países da lista.

Segundo a pesquisa, divulgada no país pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), 42% dos entrevistados brasileiros disseram ter ajudado um estranho no mês anterior (90ª posição nesse quesito), 23% afirmaram ter doado dinheiro a instituições (72ª posição) e 13% realizaram trabalho voluntário (90ª). A visão se torna mais otimista quando o ranking é organizado por números absolutos: as estimativas do instituto colocam o Brasil entre os dez primeiros em todos os comportamentos. São 63 milhões que ajudaram estranhos (quinto maior contingente do mundo), 34 milhões que doaram dinheiro (oitavo maior) e 19 milhões de voluntários (nono).

## Sociedade civil brasileira em busca de novos caminhos

**O** diretor-presidente do Fundo Brasil de Direitos Humanos Sérgio Haddad também avalia que há um longo caminho para a construção de uma cultura de doações que envolve as organizações de defesa de direitos, que até então não se apresentavam como alternativa de doação. “Isso vem com o tempo e com exemplos, experimentos mostrando que pode ser feito. A Action Aid começou há pouco tempo e já tem 10 mil doadores. Se promoverem esse fato podem mostrar que a sociedade brasileira já vem doando, que tem possibilidade”, avalia.

O Fundo Brasil é ele mesmo uma tentativa de propor novas formas de financiamento. Criada em dezembro de 2005, a fundação pretende contribuir para a promoção dos direitos humanos, criando “mecanismos sustentáveis de doação de recursos voltados para a promoção e a proteção dos direitos civis, econômicos, sociais, ambientais e culturais”, segundo o site do projeto. Sua forma de atuação tem dois objetivos: primeiro, criar modelos de financiamento para pequenos projetos, favorecendo organizações de base que não teriam acesso a editais governamentais ou de empresas; segundo, experimentar e desenvolver modelos de captação de recurso que garantam a sustentabilidade da sociedade civil.

O Fundo trabalha com duas linhas básicas de financiamento de projetos para violência institucional e discriminação de raça e gênero. Em oito anos de existência, docu

**O DINHEIRO DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil

41



## FUNDO BRASIL

O Fundo Brasil de Direitos Humanos visa contribuir para a promoção dos direitos humanos no Brasil. Com uma proposta inovadora, pretende impulsionar atividades de pessoas e pequenas organizações voltadas para a promoção e defesa dos direitos humanos no país, criando mecanismos sustentáveis de doação de recursos. Tem o compromisso de fortalecer especialmente aqueles que possam fazer a diferença e colocar em prática propostas criativas e de grande impacto local na luta contra a discriminação.

<http://www.fundodireitoshumanos.org.br/>

em torno de R\$ 5 milhões, sempre por meio de editais com seleção pública. Os financiamentos são de R\$ 25 mil por ano em média. "É uma fonte de financiamento do ativismo de base. Não é recurso para manutenção institucional, até porque é muito pouco, mas para fazer esse tipo de atividade de lobby, gestão de campanha", explica Sérgio Haddad.

Entre as vantagens do modelo, está uma maior flexibilidade tanto na apresentação de projetos quanto na prestação de contas. "Nossa forma de operar é mais livre, porque a gente capta o recurso e faz a doação. Fazemos inclusive para entidades sem figura jurídica", diz Sérgio.

A diferença se faz sentir após a apresentação e a primeira avaliação. Uma vez aprovado no mérito, mesmo que não esteja totalmente adequado, o projeto é discutido com os propositores e são feitas adaptações de orçamento e mesmo de objetivos. Durante o projeto, é feito um acompanhamento por telefone e por visitas, realizadas de maneira amostral. Ao final, prestação de contas e relatório. "É bastante flexível no sentido de atender organizações com poucos recursos e capacidade de gestão. Até porque são muito mais ativistas e não é um objetivo fazer com que passem tempo atendendo burocracias de projetos tradicionais", explica Haddad.

Ele destaca que, além dessa missão mais explícita, o fundo tem outra ambição: explorar novas formas de captação, desenvolvendo estratégias e técnicas que possam ajudar as organizações da sociedade civil. "Vemos que há um conjunto muito grande de entidades internacionais mudando para o Brasil, captando recursos por aqui com sua experiência e recursos internacionais. Expertise, recursos e nome fazem com que Greenpeace, Médicos sem Fronteiras e outras capturem recursos aqui com sucesso. Nossa experiência é ver como construir essa base de captação de recursos sem essas qualidades dos parceiros internacionais".

O projeto, por enquanto, tem buscado principalmente recursos de empresas e da cooperação internacional. Mas, além disso, faz experiências com a captação junto a indivíduos por meio da Nota Fiscal Paulista, programa do governo estadual de São Paulo que devolve parte dos impostos arrecadados em uma compra ao consumidor, que pode optar por encaminhar esses valores para uma entidade. "É bastante experimental e vem dando certo, no sentido de que a gente tem crescido, feito parcerias, e tem contemplado

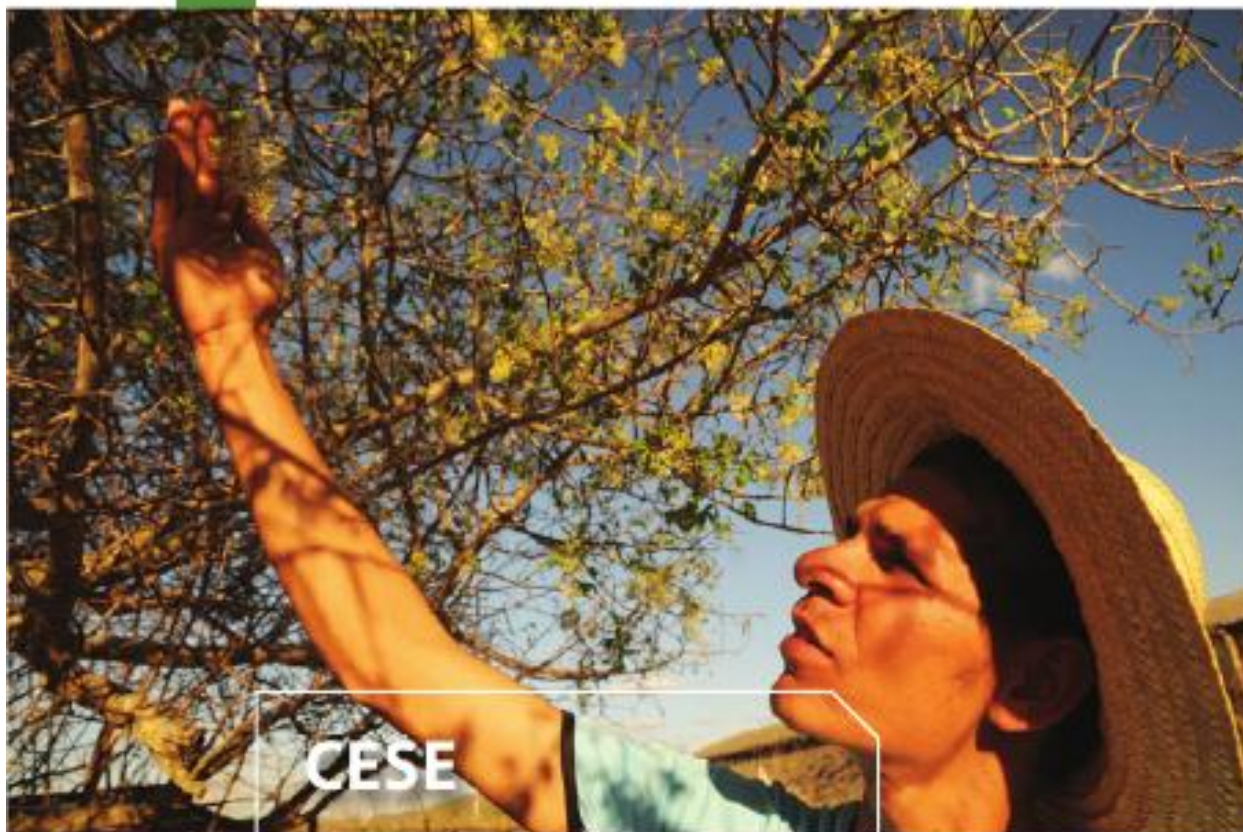


cada vez mais projetos”, explica Sérgio.

O Fundo Brasil faz parte de uma articulação mais ampla de entidades com objetivos semelhantes de promover novos modelos de financiamento e atuar diretamente com grupos e movimentos pequenos e médios, próximos da base da sociedade, que têm menos acesso a recursos e contribuem com a transformação social e a organização da população mais vulnerável. Estes novos atores estão organizados na Rede de Fundos Independentes para a Justiça Social, que inclui Fundo Baobá (voltado para a equidade racial), Fundo Social Elas (com foco na promoção do protagonismo feminino), Fundo Socioambiental Casa (que atua com a temática ambiental), Brazil Foundation (que visa promover a transformação de realidades sociais), além do Fundo Brasil de Direitos Humanos e de três fundações comunitárias: o Instituto Rio, Instituto Florianópolis e o Instituto Baixada Maranhense.

O modelo de financiamento de pequenos projetos do Fundo Brasil encontra raízes na atuação da Coordenadoria Ecumênica de





## CESE

A Coordenadoria Ecumênica de Serviço nasceu em 1973 com o objetivo de promover e garantir a defesa de direitos, justiça e paz. Para isso, assumiu o compromisso de fortalecer as lutas dos movimentos sociais por transformações que assegurem uma sociedade justa e democrática. Em quase quatro décadas de trabalho, a CESE já apoiou mais de 10 mil projetos de organizações populares em todo o Brasil, numa média de 400 projetos apoiados por ano.

<http://www.cese.org.br/>



Serviço (CESE). Com 40 anos de atuação, a entidade foi pioneira neste modelo de financiamento. Desde 1973, mais de 11 mil iniciativas propostas por grupos pequenos foram apoiadas. “Às vezes, com um pequeno recurso você consegue alavancar uma soma enorme. Já teve casos, por exemplo, de manifestações em relação à questão da terra que nós apoiamos com R\$ 5 mil e por meio dela os movimentos conseguiram milhões, porque estava faltando essa pressão política”, comemora Eliana Rollemberg, assessora da diretora da entidade.

Ela explica que o projeto invertia a lógica existente na maioria das experiências da época. “Na maioria eram grandes projetos onde a soma de recursos, mesmo elevada, acabava sendo utilizada em várias instâncias e o que chegava mesmo para a população que deveria ser beneficiada era uma parte menor”, explica. “A ideia da CESE era apoiar iniciativas de pequenos grupos porque assim a ação não precisaria necessariamente ter várias instâncias. O próprio grupo planejava, monitorava e cuidava do que era possível em termos de gestão financeira, prestação de contas”, afirma. Os projetos contemplavam também uma dimensão de capacitação, incentivando que a gestão dos recursos fosse feita pelos próprios grupos, reforçando a autonomia.

Nos primeiros anos de atuação, em pleno regime militar, a entidade contou com grande apoio internacional, em especial agências de cooperação ecumênicas de vários países desenvolvidos, como Alemanha, Noruega, Dinamarca, Suécia, Canadá e EUA. O crescimento foi rápido e mostrou o acerto da proposta. “A gente chegou a ter R\$ 4 milhões para apoiar pequenos projetos por ano. Recebíamos mil demandas e selecionávamos perto de 700”, conta Eliana. “Esse foi um momento de ‘boom’, de auge do nosso trabalho e de reconhecimento dos pequenos projetos. As agências diziam ‘nós não temos condições de apoiar diretamente os menos favorecidos, mas a CESE chega até eles’”, completa.

Como muitas organizações, a CESE foi bastante atingida pela diminuição nos repasses de agências internacionais que chegou com força nos anos 2000. Com isso, o total de recursos disponíveis para financiamento caiu atualmente para R\$ 1,3 milhões, forçando uma queda no número de projetos e valor médio dos apoios. “Hoje a nossa média está baixíssima, a gente apoia com R\$ 5 mil, R\$ 7 mil. Dependendo do projeto conseguimos chegar a R\$ 10 mil, mas isso



não é a regra”, lamenta Eliana.

Para recuperar sua capacidade, a CESE tem trabalhado para encontrar novos apoiadores e fontes de financiamento. Um exemplo é uma parceria com a organização holandesa Gansos Selvagens, que reafirma o caráter formador dos projetos. “A partir do impulso deles, fomos desenvolvendo um novo tipo de apoio a projetos e relação com os grupos, que é um programa de dupla participação: o grupo entra com parte dos recursos e a gente dobra o valor. Ao mesmo tempo, capacitamos grupos da sociedade para que eles mobilizem recursos. A gente tem que pensar que cada vez mais os grupos precisam ter autonomia no financiamento”, explica Eliana. “São editais mais complicados, não tem só a proposta da atividade, mas também a proposta da mobilização. É complicado, estamos com dificuldade para cumprir as metas, mas acreditamos que é algo que tem muito significado”, diz. A partir desta experiência, foi fechado também um projeto semelhante com o Instituto C&A.

Outra alternativa buscada pela CESE é a mobilização de recursos via doações individuais, que segundo Eliana, caminha devagar. “É muito difícil, especialmente para projetos transformadores. Porque existe muita doação, mas para crianças com câncer, em alguns casos para atingidos pelo vírus HIV, mas quando pensa em alguma coisa que não tem esse caráter de assistência, não é fácil. É muito instigante, mas temos tido dificuldade, até mesmo de ter um bom programa no site que possa ajudar essa doação”, diz.

Uma das iniciativas é a criação de uma rede de amigos da CESE, que faça doações regulares. Ela conta que há alguns meses recebeu a ligação de uma pessoa do meio rural, no interior da Bahia, que se interessou pelo trabalho da entidade e quis saber como poderia fazer parte da rede. “Mas ela disse que só poderia doar R\$ 10 por mês e perguntou: ‘vale?’. Nós dissemos ‘claro que vale’”, recorda. “Aos poucos, ela foi apresentando outras pessoas do município que foram também doando. Recentemente, nós tínhamos uma campanha e eles organizaram um evento para ajudar. Nós mandamos duas pessoas para participar e eles conseguiram tudo no mercado local, comida, as hospedagens. E venderam todos os materiais da campanha e conseguiram mais de R\$ 5 mil. Foi um exemplo incrível para nós de que é possível ter doadores individuais e não só grandes doadores. Pequenos, mas que estão comprometidos com o que a gente faz”, acredita.



## Novo marco regulatório para as OSCs

O desenvolvimento de um ambiente mais favorável para a ação das OSCs passa também por mudanças na legislação referente ao tema no Brasil. O caso das doações é um exemplo claro. Um dos maiores desestímulos para a formação de uma cultura de doação no Brasil vem do regime tributário: trata-se do ITCMD – Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doações, imposto de competência estadual que incide sobre doações. Na grande maioria dos estados, o imposto é devido pelo donatário, ou seja, a entidade que recebe a doação, e a alíquota é de 4% sobre o valor. Por ser de competência estadual, as hipóteses de isenção e os requisitos para usufruir dela variam muito. “A tributação de doações feitas para causas sociais e de interesse público podem levar ao desestímulo de doar, pois ‘come’ uma parte dos recursos repassados”, avalia Valéria Trezza, advogada especialista em organizações da sociedade civil.

Trezza explica que existem diversos incentivos a doações previstos em lei para áreas específicas, como cultura, esporte, criança e adolescente, cân-



**O DINHEIRO  
DAS ONGS** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam  
suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil

49

**ABONG**

## Organizações em defesa dos direitos e bens comuns

A Associação Brasileira de Organizações não Governamentais, fundada em 10 de agosto de 1991, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática, pluralista, antirracista e anti-sexista, que congrega organizações que lutam contra todas as formas de discriminação, de desigualdades, pela construção de modos sustentáveis de vida e pela radicalização da democracia.

<http://abong.org.br/>

cer e pessoas com deficiência. Há poucos incentivos, no entanto, para doações livres e desvinculadas de projetos. “Atualmente, os únicos incentivos desse tipo são os concedidos às empresas que apuram lucro real e doam para OSCIPs e entidades que possuem o título de utilidade pública federal ou para entidades educacionais”, esclarece. “Nos EUA, por exemplo, existe um incentivo fiscal a doações de grandes heranças para entidades de interesse público. Esse incentivo é largamente utilizado e gera a destinação de recursos vultosos para o Terceiro Setor”. Segundo ela, tramita no Congresso há muito tempo um projeto de lei para concessão de incentivo fiscal a doações para a área do meio ambiente, semelhante ao que hoje existe na área de cultura. Também está em discussão um projeto de lei de incentivo a doações para criação de fundos patrimoniais.

André Bogsan concorda que a legislação brasileira é um grande entrave. “Além de não ter um histórico de doações, a lei não facilita. Nos EUA, você pode doar até 42% do seu imposto de renda, essa é uma prática comum. Na Europa também há exemplo, na França, Alemanha e Holanda a declaração do imposto já traz essa opção. Existe um mecanismo preparado para a pessoa que doa, ela escolhe entre várias organizações”, avalia.

Essas, no entanto, estão longe de ser as únicas mudanças necessárias na legislação brasileira do ponto de vista das ONGs. “Hoje a legislação brasileira para as OSCs é insuficiente e confusa, dificultando o acesso a recursos pelas organizações da sociedade civil que atuam em causas de interesse público”, afirma Vera Masagão, diretora-executiva da Abong e representante da Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as OSCs, que reúne redes representantes de milhares de entidades de todo o país na luta por mudanças nas leis. Segundo ela, há sobreposição de leis, dando margem para o uso indevido das organizações por governantes e empresários para favorecimento de grupos políticos ou enriquecimento pessoal.

Masagão também menciona a criminalização das OSCs e lembra que o novo marco legal entrou em pauta logo após a CPI das ONGs, que investigou repasses do governo federal para ONGs. “A CPI causou sérios danos à imagem das organizações da sociedade civil. Um contraste interessante é que estudos mostram que na Europa, as ONGs são o setor que tem mais credibilidade junto à sociedade.

Aqui, a mídia ocupa o topo da credibilidade, seguida por empresário e depois as ONGs, que só ficam à frente dos governos. Mas eu acredito que a história vai mostrar que somos fundamentais para o avanço da democracia como fomos essenciais no processo de redemocratização do Brasil”.

A luta conseguiu vitórias em 2013, com o avanço na tramitação do substitutivo do senador Rodrigo Rollemberg (PSB-DF) para o PLS 649/2011. O projeto, construído após inúmeras rodadas de consultas e debates públicos com a participação de representantes das OSCs, foi aprovado no Senado no dia 4 de dezembro e segue para a Câmara.

Se aprovada, a nova lei vai oferecer à sociedade regras claras para as parcerias entre governo federal e OSCs. A gestão pública democrática, a participação social, o fortalecimento da sociedade civil e a transparência na aplicação dos recursos públicos são os principais fundamentos do novo regime jurídico que contempla







inovações tais como a criação de um instrumento próprio para as parcerias entre OSCs e órgãos públicos, a exigência de qualificação das organizações, exigência de chamamento público e regras para a prestação de contas.

Importante interlocutora das OSCs junto ao governo federal, a assessora especial da Secretaria Geral da Presidência da República Laís de Figueiredo Lopes avalia que o objetivo central da agenda está no aperfeiçoamento da relação de parceria entre Estado e organizações da sociedade civil (OSCs), incluindo a criação de um instrumento jurídico próprio para esse modelo de financiamento. Hoje, essa relação é feita por meio do convênio, instrumentos jurídico criado para os repasses da União para estados e municípios. "O SICONV (sistema de gestão de convênios, contratos de repasse e termos de parceria do governo federal) foi criado com a lógica e a linguagem dos órgãos públicos, que contratam bens e serviços diferentes das OSCs. É preciso adaptar o sistema e criar uma interface própria para as organizações que seja mais intuitiva e deixe claro as regras que elas têm que seguir quando em parceria com o Estado", explicou.



Para a assessora, o novo marco também é fundamental para o enfrentamento à criminalização das OSCs. "Hoje quando a gente ouve falar de fraude de ONGs, a gente percebe que são organizações que ninguém nunca ouviu falar, ou seja, essas se utilizam do título de ONG para fraudar. E é justamente esse tipo de coisa que temos que impedir com regras mais claras de transparência e controle."

O combate a esse tipo de distorção é fundamental para aumentar a credibilidade das entidades com a sociedade como um todo. "Há certo desconhecimento sobre o universo das organizações da sociedade civil. Temos identificado muitas ideias preconcebidas. Estamos falando de um processo de resgate da confiança pública: confiança no público e na atuação pública das organizações da sociedade civil", afirma Laís. "Nesse sentido, é preciso cada vez mais evidenciar as boas práticas, os impactos que as OSCs alcançam e quanto as tecnologias sociais criadas por elas e depois incorporadas pelas políticas públicas são transformadoras para o Brasil. Temos que aumentar as vozes, dar uma pluralidade maior a esse espaço público onde as OSCs estão inseridas e aperfeiçoar cada vez mais essa relação com Estado e sociedade", completa.

Num cenário complexo, com muitos desafios e oportunidades para o desenvolvimento de uma sociedade civil sadia, ampliar a diversidade de fontes de recursos é a aposta da socióloga Anna Peliano para o futuro. "Diversificar o financiamento é muito importante. Quando uma organização fica dependente de um só financiador, fica na dependência também da orientação dele. Quanto mais diversas as fontes, maior a autonomia e sustentabilidade das OSCs", afirma.

Para ela, a variedade de fontes também ajuda a ampliar a credibilidade das organizações, pois descentraliza e torna público o controle sobre elas. "O governo federal não pode controlar esse universo tão grande de organizações. É importante valorizar os conselhos, o controle local e da própria sociedade. Por exemplo, passar recursos via conselhos, que tem que ser fortalecidos, fazer mais controle da qualidade do serviço e não só da questão financeira", defende. "Ninguém melhor que as comunidades atendidas ou representadas pelas OSCs para avaliar seu trabalho. Nesse sentido, é bem interessante o financiamento privado. Pois se um cidadão coloca dinheiro, ele geralmente sabe o que está acontecendo, o que garante certo controle. Se diversifica as fontes, também diversifica os controles", conclui.

## Entrevistas em vídeo

Acesse o canal do Observatório da Sociedade Civil no Youtube e assista entrevistas exclusivas com Laís de Figueiredo Lopes, assessora especial da Secretaria Geral da Presidência da República, e Eliana Rollemberg, assessora da diretoria da CESE

### Laís de Figueiredo Lopes



Acesse aqui: <http://youtu.be/2dXcXzBxDWs>

Uma das principais interlocutoras da sociedade civil junto ao governo federal, a assessora especial da Secretaria Geral da Presidência da República Laís de Figueiredo Lopes concedeu esta entrevista ao Observatório da Sociedade Civil durante a feira ONG Brasil 2014. Ela comenta os debates e desafios a respeito do financiamento das ONGs e da prestação de contas para o governo no âmbito do Marco Regulatório das OSCs.

### Eliana Rollemberg



Acesse aqui: <http://youtu.be/xUkFkELLEJY>

Militante histórica dos direitos humanos, Eliana Rollemberg é hoje assessora da diretoria da CESE, entidade onde atua desde 1983. Ela falou ao Observatório da Sociedade Civil durante a feira ONG Brasil 2014. Na entrevista, ela discute a queda no volume de recursos internacionais para ONGs e as dificuldades de pautar o financiamento a pequenos projetos nos debates com o governo federal.



Associação Brasileira de Organizações não Governamentais - Abong

**DIRETORIA EXECUTIVA GESTÃO 2013/2016**

<b>Adriana Ramos</b>	Instituto Socioambiental
<b>Ivo Lesbaupin</b>	ISER Assessoria – Religião, Cidadania e Democracia
<b>Raimundo Augusto de Oliveira (Cajá)</b>	EQUIP – Escola de Formação Quilombo dos Palmares
<b>Damien Hazard</b>	Vida Brasil-BA
<b>Vera Maria Masagão Ribeiro</b>	AÇÃO EDUCATIVA – Assessoria, Pesquisa e Informação

**REPRESENTANTES ESTADUAIS**

**RIO GRANDE DO SUL**

- **Mauri José Vieira Cruz**  
CAMP – Centro de Assessoria Multiprofissional
- **Vitor Hugo Hollas**  
CAPA – Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor

**SÃO PAULO**

- **Paulo Roberto Padilha**  
Instituto Paulo Freire
- **Alexandre Isaac**  
CENPEC - Centro de Pesquisas em Educação e Cultura e Ação Comunitária

**RIO DE JANEIRO**

- **Eleutéria Amora da Silva**  
CAMTRA - Casa da Mulher Trabalhadora
- **Wanda Lucia Branco Guimarães**  
Centro de Promoção da Saúde - CEDAPS

**BAHIA**

- **Edmundo Ribeiro Kroger**  
CECUP – Centro de Educação e Cultura Popular
- **Fabiane Brasileiro**  
AVANTE - Avante Qualidade, Educação e Vida

**PERNAMBUCO**

- **Alessandra Nilo**  
Gestos - Soropositividade, Comunicação e Gênero
- **Azael Cosme dos Santos Júnior**  
GTP+ Grupo de Trabalhos em Prevenção Positivo

**TOCANTINS**

- **Sílvia Patrícia da Costa**  
CDHP - Centro de Direitos Humanos de Palmas

**PARÁ**

- **João Dalto Paiva**  
APCC – Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes

**ACRE**

- **Maria Jocileide Lima de Aguiar**  
RAMH - Rede Acreana de Mulheres e Homens

**PARANÁ**

- **Adreia Florese Vansetto Soares**  
ASSESSOAR - Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural

**SANTA CATARINA**

- **Antonio Carlos Vieira**  
Centro Vianei de Educação Popular

**EQUIPE**

**Desenvolvimento Institucional**

Helda Oliveira Abumanssur

**Administrativo**

Marta Elizabeth Vieira e  
Fabio Alves Fernandes

**Comunicação**

Amanda Proetti e  
Nana Medeiros

**Relações Internacionais**

Maíra Villas-Bôas Vanuchi

**Observatório da Sociedade Civil**

Nicolau Soares

**PUBLICAÇÃO - O DINHEIRO DAS ONGS**

**Reportagem e Redação**  
Nicolau Soares

**Revisão**

Amanda Proetti e  
Nana Medeiros

Fotos cedidas pelas ONGs

**Projeto gráfico e diagramação**  
Tadeu Araújo

APOIO

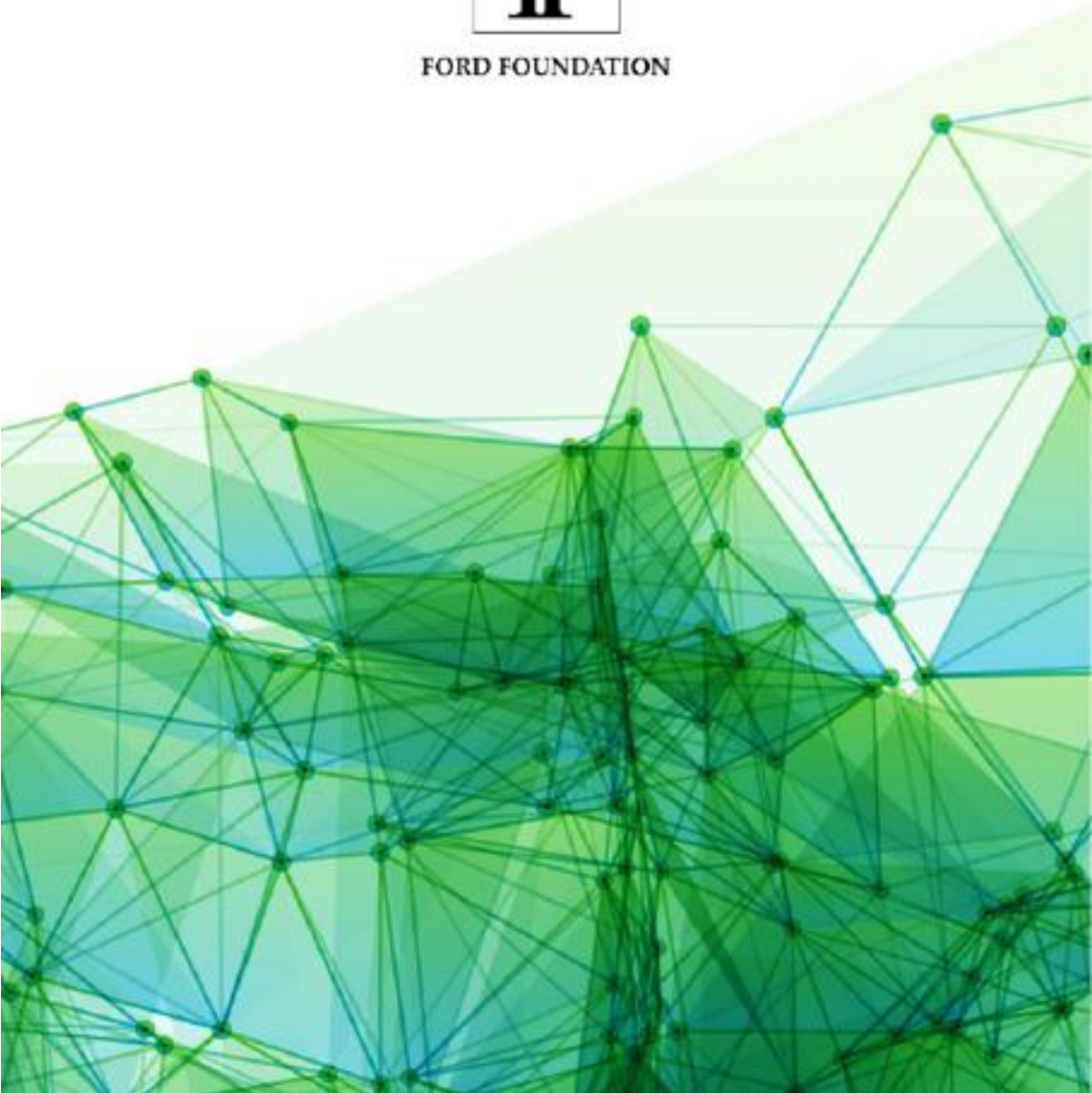


FORD FOUNDATION

APOIO



FORD FOUNDATION





ANEXO C – Sustentabilidade das ONGs no Brasil.

Sustentabilidade  
das ONGs  
no Brasil  
ACESSO A RECURSOS PRIVADOS

## Expediente

Sustentabilidade das ONGs no Brasil – acesso a recursos privados

### Coordenação da pesquisa

Tatiana Gouveia

### Grupo de referência teórico-metodológico

Antonio Eleilson Leite

Tatiana Gouveia

Tatiana Dahmer Pereira

### Pesquisa de campo

Juana Barros

### Equipe de apoio

Helda Oliveira Abummarar

Isabel Junqueira

Isabel Mattos Porto Pato

Uma publicação da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong)

### Apoio

Oxfam GB

### Edição

Iracema Dantas

### Revisão

Marcelo Bessa

### Projeto gráfico e diagramação

Imaginatto Design

Distribuição dirigida. São permitidas reproduções desta publicação, desde que citada a fonte. Impressa em papel reciclado. ♻

Publicação disponível em [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)

## Ficha catalográfica

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE.  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S966

Sustentabilidade das ONGs no Brasil : acesso a recursos privados / realização: Abong, Associação Brasileira de ONGs - Rio de Janeiro : Abong, 2010.  
92p.

Resultado da pesquisa "Acesso a fundos privados por organização não governamentais : a experiência da Abong", realizada em 2009  
Anexas

ISBN 978-85-88502-11-6

1. Organizações não governamentais. 2. Organizações não governamentais - Administração. 3. Arrecadação de fundos. 4. Doações. 5. Ação social. 6. Responsabilidade social de empresas. 7. Pesquisa social. I. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. II. Título: Acesso a fundos privados por organizações não governamentais.

10-3092

CDD-361.763

01.07.10 15.07.10

CDU: 364.62+061.23

020355



Sustentabilidade  
das ONGs  
no Brasil  
ACESSO A RECURSOS PRIVADOS

## *Expediente institucional*

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong)

### CONSELHO DIRETOR – 2010 a 2013

#### DIRETORIA EXECUTIVA

**Aldalice Moura da Cruz Otterloo**  
Instituto Universidade Popular (Unipop)

**Ivo Leshaupin**  
Iber Assessoria

**Raimundo Augusto de Oliveira**  
Escola de Formação Quilombos dos Palmarezes (Equip)

**Damien Hazard**  
Vida Brasil Bahia

**Vera Maria Masagão Ribeiro**  
Ação Educativa Assessoria, Pesquisa e Informação

#### DIRETORIAS REGIONAIS

##### Regional Amazônia (AC, AM, AP, MA, PA, RO, RR, TO)

**João Daltro Paiva**  
Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes (Apacc)

**Terezinha de Jesus Soares dos Santos**  
Instituto de Mulheres Negras do Araguaí (Imena)

##### Regional Centro-Oeste (DF, GO, MS, MT)

Sem diretoria

##### Regional Nordeste I (AL, PB, PE)

**Célia Dantas Gentile Rique**  
Cabinete de Assessoria Jurídica às Organizações Populares (Cajop)

**Lacieli Araújo de Oliveira**  
Serviço de Educação Popular (Sedup)

##### Regional Nordeste II (BA, SE)

**Renato Pêgas Paes da Cunha**  
Grupo Ambientalista da Bahia (Gambá)

**Edmundo Ribeiro Kröger**  
Centro de Educação e Cultura Popular (Cecup)

##### Regional Nordeste III (CE, PI, RN)

**Patrick Oliveira**  
Vida Brasil Ceará

**Suzany de Souza Costa**  
Centro de Estudos, Articulação e Referência sobre Assentamentos Humanos (Centah Periferia)

**Soraya Vanini Tupinambá**  
Associação para Desenvolvimento local  
Coproduzido (Adelou)

##### Regional São Paulo

**Alexandre Isaac**  
Centro de Pesquisas em Educação e Cultura e Ação Comunitária (Ceppec)

**Beloyanis Bueno Monteiro**  
SOS Mata Atlântica

**Luana Vilutis**  
Instituto Paulo Freire

**Waldir Aparecido Mafra**  
Cate Brasil/Cate Internacional Brasil

##### Regional Sudeste (ES, MG, RJ)

**Adriana Valle Mota**  
Nova Pesquisa e Assessoria em Educação

**Eleutéria Amora da Silva**  
Casa da Mulher Trabalhadora (Camtra)

##### Regional Sul (PR, RS, SC)

**João Marcelo Pereira dos Santos**  
Centro de Assessoria Multiprofissional (Camp)

**Maribel Ländenau**  
Centro de Estudos Bíblicos (Cebi)

**Valdevir Both**  
Centro de Educação e Assessoramento Popular (Ceap)

### EQUIPE ABONG

**Assistente de diretoria**  
Helda Oliveira Abumansur

**Administrativo**  
Marta Elizabeth Vieira  
Wanderley Figliolo

**Secretaria**  
Kelly Cristina Vieira dos Santos

**Comunicação**  
Ana Maria Straube de Assis Moura

**Programa de Desenvolvimento Institucional e Relações Internacionais**  
Isabel Mattos Porto Pato

#### **Abong Nacional**

Rua General Jardim, 660, 7º andar, Vila Boaique,  
CEP 01223-010 - São Paulo - SP  
Tel/Fax: 55 (11) 3237-2122  
E-mail: abong@abong.org.br  
www.abong.org.br

#### **A Abong conta com os apoios de:**

Evangelischer Entwicklungsdienst (EED)  
Fundação Ford  
Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (Ieco)  
Oxfam GB

# Sumário

9	PREFÁCIO
17	APRESENTAÇÃO
<b>21</b>	<b>A PESQUISA</b>
23	POR QUE FIZEMOS
33	COMO FIZEMOS
39	O QUE ENCONTRAMOS
55	NOVAS QUESTÕES
<b>61</b>	<b>PERFIL DAS ASSOCIADAS À ABONG</b>
<b>81</b>	<b>ANEXOS</b>
83	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL OU INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO?
89	QUADRO DE CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO DE INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS (GIFE) QUE APOIAM ORGANIZAÇÕES DA ABONG

## *Prefácio*

Esta publicação retrata como a Associação Brasileira de ONGs (Abong), completando 18 anos de existência, atinge a maioria como instituição catalisadora do potencial de crítica e intervenção do campo de organizações da sociedade civil que representa. Uma associação jovem, interessada em compreender sua trajetória e encontrar no presente as possibilidades de futuro. Na pauta, um tema crucial para a efetiva maioria de qualquer organização: suas bases de sustentação financeira, social e política, ou seja, os meios de que dispõe para garantir sua capacidade de realização e compromisso com a missão.

Depois de uma série de publicações da Abong que focalizaram os fundos públicos, esta nos apresenta um primeiro balanço qualitativo sobre o acesso das associadas aos fundos privados nacionais. Trata-se de uma pesquisa exploratória, baseada em entrevistas com uma amostra de 19 associadas que realizaram parcerias ou tiveram projetos apoiados pelo setor empresarial privado, principalmente por meio de seus institutos e fundações. As entrevistas revelam o esforço dessas ONGs em diversificar suas fontes, enfrentando novos desafios relacionados aos processos

de seleção e à gestão dos projetos. O estudo dá indícios de que se forma um espaço de interseção entre as estratégias do investimento social privado e as de organizações não governamentais voltadas à defesa de direitos, à promoção da democracia, da justiça social e do desenvolvimento sustentável. As limitações desse espaço de interseção parecem residir, até o momento, principalmente no ainda pouco expressivo montante dos recursos privados investidos no campo social, assim como na sua insuficiente abrangência temática.

Ao contextualizar o estudo, a obra retoma o percurso das discussões sobre o acesso das ONGs a fundos públicos, nos marcos da Constituição de 1988 e das conquistas de governos com perfil popular-democrático nas esferas municipais, estaduais e, finalmente, na federal. Ao longo de mais de duas décadas, abrandaram-se de fato as resistências das ONGs às parcerias com governos e, atualmente, a Abong assume como bandeira um marco legal que estabeleça regras republicanas para o acesso de organizações da sociedade civil aos fundos públicos. Entretanto, mesmo contando com um consenso interno ampliado, esse ainda não é um assunto livre de controvérsia e conflitividade para o campo das ONGs, uma vez que outros atores sociais, outrora mais alinhados politicamente com esse campo, insistem na desconfiança da aproximação das ONGs aos órgãos de governo ou aos recursos públicos, interpretando-as como privatização ou cooptação.

A cooperação internacional, por sua vez, também parece ter sido desalojada da confortável posição de “berço esplêndido”, passando a integrar o terreno problemático que as organizações da sociedade civil enfrentam hoje para compor suas bases de sustentação. Se, durante a resistência à ditadura militar no Brasil, importantes agências internacionais, principalmente europeias, estabeleceram com ONGs brasileiras alianças estratégicas que viabilizaram sua atuação em contexto tão adverso, a mudança na

linha política de grande parte dos governos daquele continente, ocorrida ao longo da década de 1990, alterou substancialmente o quadro. O empoderamento de organizações populares, o fortalecimento da democracia participativa e a luta por igualdade tiveram que ceder lugar, nos planos estratégicos dessas agências, à focalização na redução da pobreza.

Traçado esse panorama, temos as análises dos resultados das entrevistas como um estímulo ao amadurecimento da discussão sobre a sustentabilidade das organizações não governamentais no Brasil. De acordo com seus posicionamentos, não é o caso, como poderiam sugerir alguns, de buscar no setor privado uma fonte que substitua os recursos da cooperação internacional, cuja saída do Brasil seria inelutável. E, de fato, o caminho mais profícuo para o fortalecimento desse conjunto de organizações, tendo em vista sua necessária autonomia política, não é o da substituição, mas sim o da diversificação das fontes de recursos. Para trilhá-lo, entretanto, é preciso poder manejar e avaliar criticamente cenários e relações políticas cada vez mais complexas.

**O caminho mais profícuo para o fortalecimento desse conjunto de organizações não é o da substituição, mas sim o da diversificação das fontes de recursos**

Este estudo esboça alguns dentre muitos novos contornos cujo conhecimento é necessário para compreender e atuar nesses cenários complexos. A começar pelos recursos públicos, há aspectos até agora pouco reconhecíveis e analisados que podem influir na sua acessibilidade, constância e efetividade no apoio às organizações não governamentais. É preciso analisar os prós e contras relacionados aos mecanismos pelos quais os recursos públicos são distribuídos – editais, convênios, termos de parceria ou licitações, entre outros –, a existência de critérios de elegibilidade



e sua capacidade para contemplar a diversidade das organizações em termos de tamanho, tipo de atuação, região, temática etc. É necessário ainda entender a diversidade das próprias fontes estatais existentes ou possíveis: ligadas às várias políticas setoriais ou a canais mais abrangentes, voltados ao fortalecimento da democrática participativa ou à diplomacia, ou ainda as que têm origem nos orçamentos dos órgãos estatais ou no de empresas públicas que, como o estudo aqui apresentado mostra, ainda são confundidas com as empresas privadas.

A relação desse campo de ONGs com a cooperação internacional, por sua vez, se mantém como patrimônio do qual não se deve abrir mão. As análises mais acuradas de processos ainda em curso indicam que, mais do que uma retirada sumária da cooperação internacional, ocorre uma reconfiguração de seus mecanismos, atores e enfoques, que certamente já tem impactos na dinâmica das ONGs no campo da Abong. Não é o caso, entretanto, de lamentações saudosistas, nem de culpabilizar isoladamente as guinadas políticas dos governos europeus ou a vulnerabilidade das agências a essas mudanças. De fato, o Brasil também mudou. Não mudou, é certo, porque tenha superado seus problemas estruturais relacionados às desigualdades sociais e ameaças ambientais, prescindindo então das ajudas externas. Mudou, sim, porque conseguiu, graças ao próprio dinamismo de suas organizações de cidadania ativa e seus vínculos com parceiros internacionais, exercer uma liderança reconhecida na articulação mundial de forças políticas progressistas, críticas ao modelo de sociedade que promove desigualdades e destruição ambiental ao redor do planeta.

Nesse legado, que se manifesta na pujança das articulações associadas ao Fórum Social Mundial, as ONGs brasileiras precisam reconhecer sua parcela de autoria, adotando uma postura mais proativa, avançando na construção de relações mais igualitárias

com seus parceiros internacionais. A reflexão partilhada sobre essa nova conjuntura da cooperação internacional e o desenho de novas estratégias para enfrentá-la já vem sendo realizada em diversos espaços. Entre eles, um especialmente abrangente é o Processo de Articulação e Diálogo (PAD), que envolve sete agências ecumênicas europeias e 165 organizações brasileiras, entre entidades ecumênicas, movimentos sociais, organizações não governamentais e a própria Abong.

Enfim, um terceiro território de novos contornos que as ONGs precisam reconhecer e influenciar no desenho diz respeito ao tema principal desta publicação: o acesso aos fundos privados. Este estudo representa uma contribuição inédita nesse sentido, aliando uma análise

compreensiva da trajetória da associação em relação à sustentabilidade das ONGs, com uma análise cuidadosa das informações prestadas por organizações que acessaram esses recursos. Os dois textos inseridos como anexos ao corpo principal do estudo, por sua vez, agregam informações básicas sobre os campos do investimento social privado e a chamada responsabilidade social das empresas, que certamente são úteis para ONGs que agora dividem também com esses atores a esfera pública não estatal. Por mais que, no conjunto, os recursos investidos por empresas, seus institutos e fundações sejam ainda bastante minoritários quando consideramos o total dos recursos movimentados pelas associadas da Abong, é significativo o fato de que, em 2007, já eram 41,5% das associadas as que tinham esse tipo de fonte na sua composição orçamentária. Parece, entretanto, que as ONGs brasileiras, assim como a sociedade de forma geral, ainda pouco conhecem sobre as possibilidades e limites desse

## **As ONGs brasileiras ainda pouco conhecem sobre as possibilidades e limites desse universo de organizações que se identificam como investidores sociais privados**

universo de organizações que recentemente se identificam como investidores sociais privados, organizados através do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). Poucos sabem em que áreas e com que estratégias essas instituições vêm atuando, o que representa seu investimento em relação aos excedentes gerados por suas mantenedoras atuantes no mercado, quais as posições em disputa dentro do próprio campo, os conflitos e inovações que o movimentam.

Outra dimensão que só muito recentemente se aborda nesse terreno, que este estudo não pôde por isso captar, diz respeito à abrangência do próprio conceito de fundo privado, que normalmente é atribuído somente àqueles providos e geridos por empresas. Muito recentemente, entretanto, começam a se apresentar no cenário modelos alternativos de fundos privados, ou fundos não estatais, como os de fundações familiares e comunitárias, fundos que se originaram de doações de indivíduos ou famílias, mas adquirem uma gestão totalmente autônoma em relação a essas, ou ainda fundos criados com finalidades específicas, instituídos e geridos por personalidades proeminentes em seu campo de atuação, como é o caso do Fundo Brasil de Direitos Humanos, atuando desde 2006 no apoio a projetos no país.

Finalmente, devem ser considerados também, neste domínio alargado dos fundos privados, as contribuições às ONGs realizadas por indivíduos que se identificam com suas causas, ou ainda os recursos gerados pelas próprias organizações, por meio da venda de produtos ou serviços. Essas duas modalidades compõem, ao lado dos recursos públicos e empresariais, as “pontes para o futuro” que desenharam as organizações integrantes do Programa de Mobilização de Recursos, proposto e financiado pela Oxfam entre 2002 e 2007, envolvendo oito organizações brasileiras, entre elas a Abong. Como relata o livro *Mobilizar para Transformar*, de Domingos Armani, as experiências partilhadas ao longo do programa possibilitaram que as organizações consolidassem a convicção de que mobilizar recursos não

é uma atividade dissociada de suas atividades-fim. Mobilizar recursos é um ato político em todas as suas dimensões, pois traduz a capacidade de uma organização de convencer sobre a legitimidade de suas causas, alargando seu campo de aliados, o que exige o constante aperfeiçoamento de sua capacidade de diálogo.

Aproveitando a menção à importante contribuição da Oxfam ao Programa de Mobilização de Recursos, reolocamos nossos agradecimentos pelo apoio dado também à iniciativa dessa pesquisa, prova da persistência de seu compromisso com o dinamismo e autonomia das organizações da sociedade civil brasileira. Em nome do Conselho Diretor que assumiu a gestão da Abong em 2010, agradecemos também aos membros da gestão que nos antecedeu, pela ousadia e empenho em empreender esse trabalho, em especial aos que nele se envolveram mais diretamente: Taciana Gouveia, Tatiana Dahmer, Helda Oliveira Abumanssur e Antônio Eleilson Leite. De nossa parte, assumimos o compromisso de divulgar seus resultados às associadas e a outras organizações do campo, além de continuar fomentando estudos, análises críticas e o amplo debate sobre o tema da sustentabilidade como dimensão constitutiva do nosso compromisso com um outro mundo possível.

**Vera Masagão Ribeiro**

Pela Diretoria Executiva Colegiada da Abong

## *Apresentação*

Esta publicação apresenta o resultado da pesquisa “Acesso a fundos privados por organizações não governamentais – a experiência das associadas da Abong”, realizada pela Abong, com apoio da Oxfam GB, no ano de 2009.

A iniciativa consistiu numa experiência inovadora de abordagem do tema para o universo de associadas da Abong. É inovadora porque o tema do acesso a recursos privados nacionais não é claramente presente no cotidiano de reflexão e de ação política da Abong e porque sua abordagem foi pautada na necessidade de constituir parâmetros críticos e mais coletivos para dialogar sobre a natureza de relação entre setor sem fins lucrativos e entidades de mercado.

Nesse sentido, consideramos que a pesquisa contribuiu para aumentar a compreensão sobre a complexidade da relação entre ONGs e empresas, o que amplia as percepções apriorísticas em torno desse campo.

Optamos por mergulhar na realidade dessas relações e conhecer de perto a complexidade desse universo, a partir das experiências

de quem já os percorreu. O trabalho foi realizado de modo a ouvir o que as associadas tinham a dizer de êxitos, dificuldades e desafios e possibilidades nessa relação, resguardando seus princípios e missões institucionais.

A publicação traz, ainda, um resumo do Panorama das Organizações da Associação Brasileira de ONGs, lançado em 2010. O material é resultado de uma pesquisa realizada pela Abong sobre seu campo associativo e permitirá ao público leitor conhecer melhor parte de um universo bastante complexo, diverso, dinâmico e desigual.

Para o público leitor interessado em conhecer ainda mais esse campo, sugerimos uma visita ao site da Abong ([www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)), onde estão disponíveis outras pesquisas sobre o perfil de suas associadas. Há ainda os livros *Mobilizar para Transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*, de Domingos Armani; *Gênero e Mobilização de Recursos*, de Márcia Laranjeira; e *Mobilizar: a experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Intéрге*; todos dedicados ao debate sobre mobilização de recursos e editados pela Oxfam GB, em 2008, em parceria com diversas organizações da sociedade civil brasileira.

Outras recomendações são a pesquisa “Novos desafios à luta por direitos e democracia no Brasil” e o estudo “Investigações sobre a conjuntura dos investimentos das organizações internacionais no campo social brasileiro no período 2008-2010”, iniciativas da Aliança Intéрге, também com apoio da Oxfam GB, que tratam especificamente da redução do apoio da cooperação internacional a entidades civis brasileiras. Esses materiais estão disponíveis gratuitamente para download nos sites [www.interge.org.br](http://www.interge.org.br), [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br) e [www.portalmobilizar.cesar.org.br](http://www.portalmobilizar.cesar.org.br).



**Por Taciana Gouveia**

Socióloga, integra a coordenação  
colegiada do SOS Corpo –  
Instituto Feminista para a Democracia  
e foi membro da diretoria executiva  
colegiada da Abong

Colaboração de Tatiana Dahmer,  
Antônio Eleilson Leite  
e Heida Oliveira Abumanssur

SUSTENTABILIDADE DAS ONGS NO BRASIL

# A Pesquisa

## *Por que fizemos*

A realização da pesquisa “Acesso a fundos privados por organizações não governamentais: a experiência das associadas da Abong” dá continuidade a uma série de debates e processos desenvolvidos ao longo dos 18 anos da Abong sobre as dimensões da sustentabilidade de suas associadas. Das várias ações que foram desenvolvidas nesse tempo, esta pesquisa tem uma linha de continuidade tanto com as pesquisas trienais sobre as associadas (os chamados Perfis – referentes aos anos de 1998, 2002 e 2006 – e o Panorama 2010) como com as pesquisas e análises sobre o acesso a fundos públicos.<sup>1</sup> Com estas, as conexões são mais fortes, pois, no momento em que tais processos se realizaram, havia alguns campos de tensões, dúvidas e contradições sobre as possibilidades e os limites contidos no acesso a fundos públicos nacionais.

No espaço em que separa a realização da primeira análise sobre o acesso a fundos públicos nacionais e os dias de hoje, as tensões e contradições iniciais foram resolvidas até certo ponto, visto que, do ponto de vista político-discursivo, a questão central passou a ser a constituição de políticas estatais que ampliem, garantam e qualifiquem o acesso

---

1. Ver as edições dos anos 2001, 2002, 2003 e 2004 do *Manual de fundos públicos*, publicação da Abong.

das organizações de defesa de direitos e os movimentos sociais a esses recursos. Tais lutas políticas assumem várias formas, seja na formulação de proposta de projeto de lei da Abong para marco regulatório do acesso das ONGs a fundos públicos, seja em processos de caráter mais pontual (como no caso da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 – chamada Lei das Licitações e que passou a afetar as organizações da sociedade civil em seus convênios com o governo federal, em 2005), ou mesmo em debates mais amplos e complexos sobre as possibilidades de constituição de um fundo público para o financiamento de ações dessas organizações e movimentos.

Já do ponto de vista prático, os recursos públicos nacionais são uma realidade cotidiana da maioria absoluta das ONGs associadas à Abong. Em 2007, 60,4% das associadas possuíam recursos públicos federais em seus orçamentos, 30,2% contavam com recursos municipais, e 28,3% afirmaram ter recursos estaduais. É importante observar que os recursos públicos federais são o segundo tipo de fonte mais acessada pelas associadas à Abong, ficando atrás apenas da cooperação internacional, cujo acesso é de 78,3% nos orçamentos de 2007.<sup>2</sup>

Contudo, a mudança nos patamares políticos sobre o acesso aos recursos públicos foi resultado de processos políticos bastante amplos e complexos, de lutas políticas que extrapolam os limites estritos da sustentabilidade financeira das ONGs. É possível afirmar que o conjunto das lutas políticas travadas por movimentos sociais e ONGs, em especial a partir da década de 1980, criou os campos de possibilidade para que os debates e modos de acesso aos recursos públicos nacionais ocorressem. Sem os sentidos políticos que levaram à formulação e aprovação da Constituição Federal de 1988, não se instauraria nem o campo de disputas sobre o acesso aos fundos públicos, visto que não podemos tomar tal acesso como sendo apenas aquele que é feito por organizações e movimentos sociais de defesa de direitos. Afinal, em

2. GOUVEIA, Ticiane; DANIELIUSKAS, Marcelo. *Abong: panorama das associadas*. São Paulo: Abong, 2010.

sociedades capitalistas o setor empresarial sempre acessa, de formas diversas, recursos estatais, sem que isso seja um problema, parecendo ser apenas uma lógica quase natural.

Não é possível deixar de considerar também que a eleição, a partir especialmente da década de 1990, de governos identificados com o chamado “campo popular-democrático” cria correlações políticas diferenciadas que possibilitam maior proximidade entre as concepções de políticas públicas que tais governos instituem e as organizações e movimentos da sociedade civil brasileira. Isso, inclusive, atenua o ponto mais tenso das resistências – o acesso aos recursos públicos levaria a uma localização/redução do papel das ONGs, transformando-as em executoras de políticas públicas –, já que algumas das políticas implementadas foram criação das organizações e movimentos da sociedade civil, sendo provavelmente a construção de cisternas o exemplo mais completo desse processo.

Ou seja, novas dinâmicas políticas geram outras condições a partir das quais os debates e decisões são tomadas. Com isso, não estamos querendo afirmar que o problema das organizações e dos movimentos sociais no acesso aos recursos públicos estejam superados. Os termos da discussão é que são outros, na verdade até inversos aos termos anteriores. Durante a década de 1980 e meados da década de 1990, havia um questionamento da legitimidade com relação a esse acesso. Hoje, essa legitimidade não só é assegurada, como a luta é para que ela se efetive em políticas claras e democráticas. De um dilema nos discursos e ações das ONGs, o acesso aos recursos públicos se transforma em um direito.

**Em sociedades capitalistas o setor empresarial sempre acessa recursos estatais, sem que isso seja um problema, parecendo ser apenas uma lógica quase natural**

É importante considerar ainda os efeitos que as estratégias de algumas agências de cooperação e solidariedade internacional, a partir do fim da década de 1990, tiveram nas dinâmicas políticas das ONGs brasileiras, com ênfase nos debates sobre sustentabilidade. Nesse ponto, não nos referimos apenas à sua dimensão financeira, mas sim à conjunção de elementos dinâmicos, processuais e históricos, relacionados ao fortalecimento da identidade de uma organização, capazes de assegurar tanto a existência física sem precarização nas relações profissionais internas como a visibilidade política das organizações no médio prazo.<sup>3</sup>

Assim, se a partir do fim da década de 1990, um conjunto expressivo de agências de cooperação e solidariedade passa a focalizar suas parcerias – e conseqüentemente, seus recursos financeiros – para o combate à pobreza e diminuindo a ênfase nas desigualdades, os primeiros impactos são sentidos no plano das ações que passam a ser apoiadas, bem como na não-instituição de novas parcerias com ONGs brasileiras. Há também por parte das agências uma política para ampliar suas cooperações com os países da África e da Ásia, além do Leste Europeu.

A partir de meados da década de 2000, as estratégias da cooperação e solidariedade internacional levam a uma mudança mais profunda na sua relação com as organizações brasileiras, uma vez que algumas agências decidem não mais atuar no Brasil. Um dos elementos dessa decisão se radica nas políticas interna e externa brasileiras, tanto no seu plano discursivo como concreto. Isso não ocorreu porque os resultados das políticas implementadas no Brasil durante os dois governos Lula tenham sido suficientes para transformar as desigualdades existentes no país, mas sim porque, desde o fim da década de 1990, as agências de cooperação têm enfatizado a redução

---

3 Para uma análise mais completa da sustentabilidade das associadas à Abong, ver: GOUVEIA, Taciana; DANIELAUSKAS, Marcelo. *Abong: panorama das associadas*. São Paulo: Abong, 2010.

da pobreza. Os programas sociais brasileiros, ainda que não promovam nenhuma mudança estrutural, respondem em alguma medida a essa perspectiva. Além disso, no plano discursivo, há a criação da imagem do Brasil como país emergente, ainda que tal emergência seja no contexto do modelo capitalista moderno, ou seja, na subida dos degraus da lógica do desenvolvimento visto como sinônimo de crescimento econômico.

Contudo, as mudanças nos focos da cooperação e solidariedade internacional devem ser compreendidas a partir das mudanças políticas nos países do norte, pois os recursos dessas agências de cooperação do norte se originam tanto dos fundos públicos de seus países como das doações da sociedade civil. Ora, se as condições políticas de alguns dos países que constituíram um modo de fazer cooperação (marcado por forte sentido de construção de sociedades igualitárias, democráticas e justas) se modificam em direções mais conservadoras, evidentemente as relações entre as agências e o governo e sociedade civil de seus países também serão alteradas.

### **As mudanças nos focos da cooperação e solidariedade internacional devem ser compreendidas a partir das mudanças políticas nos países do norte**

As modificações ocorridas nessas sociedades têm várias dimensões, mas destacamos o quanto a focalização em países da África, Ásia e Leste Europeu deriva daquilo que Žizek<sup>4</sup> denomina de “vizinhos tóxicos”, ou seja, a criação e a consolidação da União Europeia definem não só dinâmicas econômicas, como fundamentalmente criam as condições políticas e ideológicas de permissão para quem pode ou não ser europeu. Portanto, para além de um interesse

4 ŽIZEK, Slavoj. *First as tragedy, then as farce*. London: Verso, 2009.



humanitário ou filantrópico da sociedade civil e dos governos da União Europeia, o racismo e a xenofobia que estão na base de tais posicionamentos não podem ser desconsiderados. Assim, o campo político que historicamente foi representado pelas agências de cooperação também enfraquece.

Por fim, é importante perceber que a diminuição dos recursos aportados pelas agências de cooperação para organizações da sociedade civil brasileira ocorre no mesmo movimento em que crescem os editais de projetos vindos diretamente dos países europeus. Desse modo, a política de cooperação internacional para as organizações de defesa de direitos no Brasil não pode ser compreendida apenas do ponto de vista de uma retirada, mas possivelmente de uma mudança no modelo, que, por sua vez, implica uma relação mais direta das organizações brasileiras com as políticas externas dos países do norte e com as agências do sistema das Nações Unidas. Essas são questões cruciais para se pensar politicamente a sustentabilidade das associadas à Abong.

Como é possível constatar, as transformações na dinâmica das relações de parceria político-financeira ocorreram em um tempo muito curto, ainda que resultantes de processos sociopolíticos muito complexos. A expansão das relações com empresas, institutos e fundações também ocorreu nesse período. Contudo, os debates sobre esses processos estão nos seus momentos iniciais e se dão de modo muito restritos, marcados por uma lógica binária de sim ou não, sem que se tenha conseguido avançar na instauração de uma análise política que dê conta dos nexos causais do contexto em que vivemos.

Há um modo de agir das organizações de defesa de direitos com relação ao acesso aos recursos privados nacionais muito semelhante àquele que marcou os debates do fim dos anos 1980 e começo dos anos 1990 com relação ao acesso aos fundos públicos nacionais. Essa é uma

decorrência lógica dos processos de políticos, visto que manter relações como uma certa instituição é legitimá-la e ser por ela legitimado.

Os debates, dilemas e contradições sobre o acesso aos recursos privados nacionais estão radicados, nesse universo político, nas concepções anticapitalistas que constituíram o nosso lugar histórico. Contudo, desde o fim dos anos 1980, com a queda do muro de Berlim, as alternativas ao sistema capitalista não se unificam mais em um grande e único projeto político, ao mesmo tempo em que as estruturas e dinâmicas de dominação se apropriam de um conjunto significativo de valores e princípios que, depois de retirados seus componentes mais radicais, são devolvidos domesticados à sociedade. Como afirma Žižek,<sup>5</sup> o capitalismo tem sido transformado em um projeto igualitário a partir da usurpação dos *slogans* e proposições políticas que eram identificadas com a esquerda. É o que ele denomina de “novo espírito do capitalismo triunfante que recuperou a retórica igualitária e anti-hierárquica de 1968, apresentando-se como uma bem-sucedida revolta libertária contra as organizações sociais opressivas tanto do capitalismo corporativo como do chamado socialismo real existente”.<sup>6</sup>

Essa é uma construção ideológica que se pretende acima de tudo “não ideológica” e que pode nos possibilitar uma chave de leitura importante para entender as mudanças operadas nas empresas, por meio da chamada responsabilidade social ou do investimento social

### Os debates, dilemas e contradições sobre o acesso aos recursos privados nacionais estão radicados nas concepções anticapitalistas que constituíram nosso lugar histórico

5. *Id.*, *ibidem*.

6. *Id.*, *ibidem*. (Tradução livre)

privado. Não parece possível manter a mesma lógica de análise sobre as empresas brasileiras e seus institutos e fundações como se lidássemos apenas com a dimensão produtiva e de geração de mais-valia e que, portanto, suas motivações para “investir” no social sejam de ordem apenas da diminuição de custos por meio de isenção de impostos. Ainda que tal elemento seja importante, não é suficiente para explicar o conjunto desses processos, já que as empresas brasileiras tanto conservam seu arcaísmo como assimilam e realizam o novo espírito do capitalismo.<sup>7</sup>

Esta pesquisa se insere no contexto dessas novas questões. É um estudo pequeno e exploratório, que busca iniciar processos político-analíticos mais amplos, ampliando os termos do debate e buscando aumentar a compreensão sobre a complexidade dessa relação, o que amplia as percepções apriorísticas em torno da relação entre ONGs e empresas.

Assim, optamos por investigar a realidade de tais relações e conhecer de perto a complexidade desse universo a partir das experiências de quem já os percorreu. Para tanto, ouvimos o que as associadas tinham a dizer sobre êxitos, dificuldades e desafios e possibilidades nessa relação, resguardando seus princípios e missões institucionais.

Por fim, fazemos duas observações políticas. Primeiro, visto que o tema da pesquisa é cercado de alguma polêmica, ainda mais em tempos de crise, a parceria com a Oxfam GB poderia ser equivocadamente interpretada como mais uma imposição das agências de cooperação na vida de suas contrapartes. Essa é, por vezes, uma fala recorrente no nosso universo quando queremos evitar lidar com temas um tanto quanto polêmicos. Com isso, não estamos querendo dizer que não haja nunca tal imposição, desde que por ela entendamos um diálogo entre sujeitos capazes de lidar com suas posições semelhantes, mas também divergentes. No caso da presente pesquisa, o processo não

7. Para aprofundar tais questões, ler os anexos desta publicação.

ocorreu dessa forma, pois propusemos a parceria e o apoio. Ao aceitá-los, acreditamos que a Oxfam GB tomou uma posição de compartilhar conosco a ideia de que tal debate é importante para a existência das associadas à Abong. É, enfim, uma posição política.

Da mesma forma, a decisão da Abong de realizar esta pesquisa foi política. Mas não no sentido de sim ou não, de endosso ou recusa. A nossa posição política foi buscar romper exatamente com a lógica binária que tem marcado esse debate, estabelecendo outro campo político discursivo no qual a complexidade, os vários matizes, as diversas questões, tensões, contradições presentes possam emergir, possibilitando pensamentos e ações coletivas que fortaleçam nossos projetos políticos.

Agradecemos as 25 associadas que cederam seu tempo para as entrevistas e compartilhar suas experiências e reflexões. Essa também é uma decisão política.

## *Como fizemos*

A pesquisa teve um caráter exploratório, pois, desde o início, estávamos cientes do pouco conhecimento existente sobre tais processos e relações. Assim, optamos por explorar, perguntar e buscar entender as dinâmicas dessa experiência.

Desse modo, trabalhamos com uma metodologia qualitativa – o que traz dificuldades grandes de análise e apresentação de resultados –, por meio da qual buscamos identificar as similitudes e diferenças das associadas na relação com os fundos privados nacionais a partir de algumas questões norteadoras. Não trabalhamos com a análise de discurso, pois esse método não serviria a um estudo exploratório. Além disso, a relação entre o sujeito desta pesquisa e o seu objeto tem uma especificidade política na qual não caberia uma análise de discurso, visto que seria uma espécie de autoanálise, pois somos uma associação pesquisando a si mesma.

A amostra foi construída a partir do banco de dados da pesquisa Perfil das Associadas Abong, referente ao ano de 2004, período em que 71 associadas acessavam recursos oriundos de empresas,

institutos e fundações. Nesta pesquisa trabalhamos com 19 dessas organizações, o que corresponde a 26,7% do total das que informaram acesso.

É importante fazer um esclarecimento metodológico-conceitual. Nesta pesquisa, fizemos um recorte dentro da categoria “empresas, institutos e fundações” (esta categoria se refere às pesquisas associadas Abong), o que restringiu a amostra àquelas organizações que acessaram apenas os fundos privados nacionais, excluindo, portanto, empresas e fundações estatais. Desse modo, o objeto desta pesquisa são as experiências com recursos oriundos das empresas, institutos e fundações privadas nacionais.

Tal opção metodológica trouxe dificuldades de comparabilidade de dados quantitativos em dois pontos cruciais: o acesso e o volume de recursos na composição orçamentária. Isso se dá em função do fato de que, ao não distinguir as empresas e fundações estatais daquelas que são privadas, os dados sistematizados do universo das associadas à Abong não possibilitam indicações precisas em termos da dinâmica das relações com as instituições privadas, ainda mais quando sabemos que o acesso a empresas e fundações estatais tem crescido nos últimos anos.

Há também outra dimensão que transcende a questão metodológica, radicando-se nas articulações entre definições conceituais e dinâmicas políticas. Durante as entrevistas, constatou-se empiricamente uma dificuldade de definir o que são empresas, em especial empresas privadas. Não havia uma questão específica que abordava esse tema, mas, quando perguntadas sobre as empresas, institutos ou fundações privadas com quem as associadas mantinham relações, muitas das pessoas entrevistadas faziam referência às empresas estatais (em alguns casos, foi até um tema de reflexão durante a entrevista).

Longe de ser uma questão de desconhecimento ou confusão por parte das pessoas entrevistadas, é a revelação de uma política central,



relacionada à localização das empresas estatais na relação com as organizações de defesa de direitos. Na raiz dessa (in)definição, podemos inferir que está a dificuldade de estabelecer o que é o elemento definidor – e, em certa medida, facilitador – da relação com as empresas: é o fato de gerar lucro e, portanto, ter alguma dimensão de exploração nas relações de trabalho? É a origem dos recursos? A existência ou não do controle público tanto sobre as políticas dessas instituições como sobre seus recursos?

A melhor definição do que estamos chamando de “empresas” é uma questão política de grande importância para as futuras pesquisas sobre a sustentabilidade das organizações associadas à Abong, inclusive nos seus aspectos metodológicos.

**A definição do que estamos chamando de “empresas” é uma questão política de grande importância para futuras pesquisas sobre sustentabilidade das associadas à Abong**

A representatividade regional na amostra foi definida como critério importante. Para isso, distribuíram-se as 71 associadas segundo essa variável e definiu-se o número de organizações que deveriam ser selecionadas em cada regional. Assim, foram realizadas 19 entrevistas com um número diverso de associadas em cada regional: Amazônia (1), Nordeste I (3), Nordeste II (2), Nordeste III (1), Centro-Oeste (1); Sudeste (4), São Paulo (6) e Sul (1).<sup>1</sup>

1. O desenho inicial da pesquisa continha 25 organizações, das quais 20 que acessam ou já haviam acessado recursos privados e cinco que compartilham um grupo controle, composto por organizações que nunca haviam acessado esse tipo de recurso. A função do grupo de controle era testar uma hipótese sobre a existência de relações não monetárias com empresas privadas, ou seja, relações de caráter pontual e que envolvem permutas, doações de serviços ou produtos por parte de empresas, em geral pequenas e do entorno físico ou de relações próximas com as organizações. Contudo, por problemas na condução das entrevistas, todas as do grupo de controle tiveram de ser descartadas quando da análise dos resultados. Além disso, durante a realização das demais entrevistas houve necessidade de realocar algumas organizações, bem como desconsiderar uma das organizações das 20 por não se enquadrar nos critérios previstos (nunca tinha acessado recursos de fundos privados nacionais).

Com essa definição, foram escolhidas as organizações que participaram de fato da pesquisa. Para tanto, foi usado o conhecimento prévio das organizações associadas, considerando as seguintes características: porte (definido pelo volume total de recursos acessado pela organização no ano da pesquisa) e diversidade dos temas e públicos trabalhados pelas organizações, considerando a especial importância política de alguns deles para a pesquisa. Por conta desse cuidado, na amostra final há representação de ONGs que trabalham especificamente com diferentes questões: relações de gênero e discriminação sexual; discriminação racial; trabalhadores(as) rurais e sindicatos rurais; meio ambiente; e crianças e adolescentes.

Por meio de roteiros elaborados para cada grupo, a pesquisadora realizou entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas na íntegra e, depois, transcritas. As entrevistas ocorreram nas sedes das próprias organizações associadas, em suas cidades. Foi solicitado ainda às organizações associadas que participaram da pesquisa que respondessem ao questionário quantitativo. Isso poderia ser feito juntamente com a pesquisadora ou enviado posteriormente.

## *O que encontramos*

Não é possível compreender o acesso a fundos privados nacionais sem uma articulação muito precisa com as dinâmicas da cooperação internacional e do Estado brasileiro. Contudo, tal articulação não pode ser pensada como uma causalidade direta do tipo que usualmente se tem construído, a saber, o acesso a fundos privados nacionais aumenta na proporção que diminuem os recursos oriundos da cooperação e do Estado, em um modelo de substituição de uma fonte por outra, ainda que outros dados apresentados posteriormente apontem para uma tendência de crescimento no acesso a essa modalidade de recursos.

A pesquisa permite constatar que a estrutura e a dinâmica de todos os fundos que sustentam uma dada organização têm pontos de interseção e interdependência muito fortes. Isso não significa que os recursos se fundem e confundem na execução de uma mesma atividade, mas sim que constroem uma lógica interna – e externa – que os faz ser eficientes, para usar uma expressão tão cara nesses debates, apenas na existência dessa lógica.

No caso das organizações entrevistadas – e acreditamos que tais observações são pertinentes para o conjunto das associadas da Abong que acessam fundos privados nacionais –, o processo

tem algumas especificidades que tornam ainda mais complexas (e quase que impossíveis) as concepções que tomam os recursos privados nacionais como o horizonte único para a sustentabilidade das ONGs brasileiras.

A primeira especificidade é o fato de que, sendo os recursos oriundos de fontes privadas nacionais ainda muito restritos no conjunto do orçamento institucional, não podemos dizer sequer que há relações de complementaridade entre os vários fundos. É relevante lembrar que o Perfil de 2004 apontou que a proporção do financiamento de empresas, fundações e institutos empresariais no total do orçamento das associadas da Abong era da ordem de 3,75%.

Aliado a isso está o fato de que a grande maioria das experiências existentes com fundos privados não tem um caráter daquilo que comumente chamamos de “projeto institucional”. A respeito disso, cabe uma distinção importante. Em um sentido mais estrito, o que se denomina projeto – ou de modo mais preciso, financiamento institucional – são as modalidades de parceria com um dado sujeito que aporta um montante de recursos para as diversas ações de uma organização, sem especificar qual atividade a ser apoiada, guardados os devidos pactos entre as partes sobre os percentuais dos recursos a serem aplicados em cada tipo de gasto. Essa é uma modalidade de financiamento que tem um sentido político muito forte, já que o parceiro – e, no caso brasileiro, esse parceiro tem sido historicamente as agências de solidariedade e cooperação internacional – estabelece uma relação com o conjunto de uma dada organização, seu compromisso é com o projeto institucional como um todo, e não com ações específicas nele contidas. Essa é uma modalidade de financiamento que dá à organização que recebe os recursos uma flexibilidade muito maior e, ao mesmo tempo, maior estabilidade. Ainda que tenha sido uma prática, ou melhor, uma escolha política importante na história da cooperação internacional no Brasil,

essa modalidade de financiamento não foi experimentada por todo o conjunto associativo da Abong e, ainda que permaneça em alguns casos, é cada vez mais rara.

Por outro lado, há modalidades de financiamento que, mesmo sendo feitas a partir de projetos específicos, possibilitam o uso dos recursos para os chamados gastos institucionais, que são aquelas despesas relativas à estrutura, manutenção, comunicação e gastos administrativos.

No caso de grande parte das experiências das organizações com os fundos privados nacionais, nenhuma delas relata ter utilizado a forma anteriormente definida como “financiamento institucional”. Ao contrário, há inúmeras restrições, e mesmo insuficiências, na possibilidade de uso dos recursos para os denominados gastos institucionais. Ora, não há como realizar atividades sem custos institucionais. Assim, se não são cobertos pelos fundos privados, eles o são pela cooperação internacional.

Desse modo, menos que complementaridade, encontramos situações de dependência do resultado das ações financiadas com fundos privados nacionais das outras modalidades de financiamento. Se fôssemos pensar num cenário extremo, com a saída conjunta e em curto prazo de toda a cooperação internacional do Brasil, e permanecendo os entraves e as dificuldades no acesso aos recursos públicos, haveria altíssima probabilidade de que grande parte das atividades financiadas com recursos privados não tivesse condição alguma de se realizar.

**Não há como realizar atividades sem custos institucionais. Assim, se não são cobertos pelos fundos privados, eles o são pela cooperação internacional**

Por outro lado, a possibilidade de diversificar as fontes de financiamento e de ter determinadas ações financiadas por fundos privados também potencializa as demais ações da organização e, portanto, permite-lhe mais condições de ampliar e/ou qualificar sua intervenção. Isso, por sua vez, aumenta sua visibilidade, reconhecimento e legitimidade, tornando a organização mais apta para acessar novas fontes.

Se a diversificação de fontes de financiamento e parceria em ações e projetos parece ser um elemento fundamental para as experiências de acesso a fundos privados nacionais, temos de reconhecer que tal possibilidade é limitada, muitas vezes, pela própria estrutura organizacional, além, evidentemente, das lógicas que constituíram, e ainda constituem, as chamadas estratégias de captação de recursos ou, de modo mais abrangente – e talvez mais preciso no caso das ONGs associadas à Abong –, de estratégias de sustentabilidade.

Um primeiro elemento que deve ser salientado é que a maioria das ONGs brasileiras moldou seu modelo de sustentabilidade (ainda que essa nomeação seja relativamente recente entre nós) a partir de suas relações com a cooperação internacional. Em virtude de tais relações se manterem como as mais importantes para as associadas, não por decisões de ordem administrativa ou financeira, mas fundamentalmente por escolha política, há uma influência muito forte no modo como se constroem as estratégias de sustentabilidade. A influência é tão forte que, em resposta a uma pergunta sobre a reação de parceiros diversos (agências, outras ONGs, pessoas com que os trabalhos são desenvolvidos etc.) à utilização de recursos de fundos privados nacionais, três das organizações entrevistadas mencionaram que as agências estimulam muito esse tipo de captação.

Contudo, talvez não seja essa a questão central para analisar as políticas de sustentabilidade. O que merece destaque é observar como as relações com a cooperação criaram uma dinâmica de captação de



recursos que parece não ser tão simples de se transformar, não por resistências ou acomodação, mas por conter certa racionalidade bastante justificável.

Outra observação importante é que a grande maioria das formas de relação com os fundos privados nacionais se estabelece não a partir de uma busca ativa, mas sim a partir da ação dos próprios fundos ou de conhecimentos pessoais prévios, muitas vezes com a mediação de terceiros. Esta última é uma recorrência bastante significativa, principalmente naquelas organizações em que a relação com os fundos privados nacionais é mais esporádica ou pontual, ainda que seja também a origem de muitas das relações mais duradouras. Além disso, grande maioria das associadas entrevistadas não tem relação direta com as empresas, mas sim com os institutos e fundações.

### **As organizações de menor porte apontam recorrentemente a dificuldade em participar de seleção, via editais, dos fundos privados nacionais**

As entrevistas também demonstram que o porte da organização funciona como uma espécie de divisor de águas em relação às estratégias de captação de recursos. Ainda que isso não seja uma novidade, talvez seja necessário compreender os vários matizes da questão para não incorrer no equívoco de imaginar uma forma única de estratégias de sustentabilidade institucional.

As organizações de menor porte apontam recorrentemente a dificuldade em participar de seleção, via editais, dos fundos privados nacionais. Várias entrevistadas afirmam que a concorrência é grande, o processo de apresentação é complexo e demorado, e algumas organizações, como tinham experiências anteriores malsucedidas,

preferem não gastar o tempo e a energia da equipe, geralmente pequena, em algo que tem alta probabilidade de não se efetivar. Esse é, inclusive, o argumento que mais aparece nas organizações que já acessaram recursos de fundos privados nacionais e não mais o fazem.

Assim, antes de qualquer resistência que possa ser tributada a dimensões políticas e ideológicas, existe a opção de não se arriscar em situações incertas. Pode-se objetar que essa atitude não permite à organização sair das suas próprias dificuldades de sustentabilidade, mantendo-se num ciclo vicioso. Contudo, dado o tipo de ação que essas organizações desenvolvem, suas responsabilidades com as pessoas com e para as quais trabalha, é bastante compreensível, e lógico, que elas escolham permanecer nas estratégias que até o momento têm garantido a existência da organização e a qualidade do seu trabalho.

Por outro lado, a diversificação de fontes de recursos e, portanto, o acesso aos fundos privados nacionais requerem da organização uma estrutura administrativa relativamente complexa para os formatos institucionais das ONGs associadas à Abong. Um dos entrevistados de uma organização de maior porte e que tem boas experiências na relação com os fundos privados, e a mais significativa diversificação de fontes entre as organizações pesquisadas, aponta para o alto custo operacional que está contido nesse processo, tanto do ponto de vista dos gastos monetários, pois há necessidade de uma equipe administrativa maior, como das lógicas de monitoramento e manejo dos recursos.

Dessa forma, é possível inferir que a estrutura das organizações propriamente dita traz limites ou possibilidades de experiências bem-sucedidas no acesso a fundos privados nacionais. Uma investigação mais acurada talvez possa indicar a insuficiência de muitas das estratégias de capacitação gerencial e de captação de recursos realizadas nos últimos anos, pois muitas das dificuldades de sustentabilidade das organizações provavelmente não estão ancoradas nos modelos de gestão ou na forma “tradicional” como as organizações captam seus recursos, mas sim nos

limites, crescentes para algumas, de suas estruturas e muito especialmente no que se refere à quantidade de pessoas nas suas equipes.

Parece importante lembrar que, durante muito tempo, a tendência das ONGs associadas à Abong foi aumentar o seu denominado “quadro técnico”, mantendo as chamadas equipes administrativas com menos pessoal. Isso não foi uma escolha, mas o resultado das dinâmicas vividas, algo bastante compatível com o tipo de relação de financiamento das ações realizadas. Ao ter de diversificar as fontes e, conseqüentemente, os modos de operar com os vários financiamentos, toda essa dinâmica precisou sofrer alterações mais ou menos significativas, dependendo do porte e do tipo de ação de cada organização, ao mesmo tempo em que o quadro de pessoal das organizações precisou ficar mais enxuto. Essas não são equações de simples resolução, visto que elas incidem em vários aspectos da cultura institucional de cada ONG, inclusive nas modalidades de relações pessoais internas, campo de delicadezas várias que não podem ser modificadas por um simples ato de vontade.

No entanto, há um elemento que unifica as organizações de maior e menor porte: a inexistência, na grande maioria dos casos, de uma nova política institucional para a sustentabilidade.

Isso não quer dizer que as organizações não tenham estratégias ou ações relacionadas à sustentabilidade institucional. Todas as ONGs entrevistadas mencionam tal processo e dizem que não é somente busca de novos financiamentos, mas também corresponde a ações de cunho mais administrativo e gerencial, destacando-se ações relacionadas à diminuição de gastos, inclusive cortes de pessoal e/ou

## Há um elemento que unifica as organizações de maior e menor porte: a inexistência de uma nova política institucional para a sustentabilidade

manutenção da equipe no limite mínimo para o funcionamento da organização. Há relatos de situações realmente graves. Uma ONG do Nordeste relata que, apesar de ter várias salas para o trabalho, a equipe, já muito reduzida, utiliza apenas uma para reduzir os gastos com energia elétrica.

Não há, na grande maioria das organizações entrevistadas, uma equipe que se responsabilize exclusivamente por elaborar e implementar estratégias de captação de recursos. Em uma dessas organizações, foi feita a experiência de contratação de uma pessoa para esse trabalho, contudo, a iniciativa não foi satisfatória e a organização desenhou outra estratégia, implementada em 2009, na qual as coordenações dos programas são responsáveis por esse processo.

Esse é um modelo – com pequenas variações – mais frequente. No entanto, o foco é buscar editais e informações por meio dos métodos já conhecidos do que propriamente uma estratégia de longo prazo que envolva uma análise de tendências futuras ou mesmo um processo de repensar o conjunto da organização.

Pode-se inferir que há uma espécie de alargamento nos campos em que os recursos podem ser acessados, e no Brasil os fundos privados nacionais tornam-se uma alternativa mais concreta. Mas essa ampliação se dá em função da sustentabilidade da organização tal qual ela foi construída, ou seja, as organizações, quando buscam novas fontes de recursos, o fazem para continuar sendo o que são. Isso demonstra consistência e coerência do projeto institucional. No entanto, é preciso indagar se é possível continuar sendo aquilo que se projetou quando as condições e contextos da cooperação internacional de modificam no Brasil.

Pode-se aventar também a possibilidade de que novamente nesse ponto se coloca a questão dos limites da estrutura organizacional que, na maioria dos casos, não apresenta condições para deslocar

peças e/ou tempo de trabalho para dedicação exclusiva à captação de recursos. Por outro lado, no caso das organizações que não atravessam dificuldades de financiamento no momento, ainda que haja a recorrente preocupação com a sustentabilidade institucional em médio prazo, pode-se considerar que, se os modos como tais organizações vêm se mantendo ao longo dos anos têm funcionado, não há por que fazer modificações nas formas de conceber e operar a sustentabilidade institucional. Uma das pessoas entrevistadas expressa claramente essa situação ao afirmar que sua organização tem uma política de sustentabilidade há bastante tempo, ressaltando que, se ela se sustenta há mais de dez anos, é porque existe uma estratégia estrutural.

Como afirmamos anteriormente, as entrevistas parecem indicar uma preocupação forte das ONGs em não se afastar de suas missões, ainda que destaquem, como o fez uma das organizações entrevistadas, a importância da reflexão sobre os contextos e conjunturas de modo a identificar os processos políticos e sociais que necessitam da nossa incidência e que, geralmente, requerem inovações nos modos da nossa atuação.

Chama-nos a atenção, contudo, a forte recorrência presente no conjunto das entrevistas aos fundos públicos nacionais, tanto no sentido da crítica às modalidades pelas quais os acessamos – suas restrições, burocracias – como da importância de que o acesso mais republicano e democrático aos fundos tem para a ação e existência das ONGs brasileiras.

Em que pese o fato de que no roteiro da entrevista não há sequer uma questão sobre fundos públicos, a grande maioria os citou frequentemente, o que leva a uma reflexão sobre o significado dos fundos para as organizações.

**Uma das pessoas entrevistadas expressa que sua organização tem uma política de sustentabilidade há bastante tempo, que existe uma estratégia estrutural**



Não parecem desprezíveis os possíveis significados que tal fato possa ter nas dinâmicas e estratégias de sustentabilidade das organizações, pois, se em uma pesquisa que focaliza apenas os fundos privados nacionais, as organizações entrevistadas demonstram interesse e preocupação com os fundos públicos, é evidente que eles ocupam um lugar central nessas estratégias. É interessante observar que mesmo a única ONG da amostra que nunca buscou financiamentos públicos e que desde a sua fundação acessa fundos privados nacionais e internacionais afirma que, no momento, está começando a dialogar com as instâncias estatais.

Desse modo, os fundos públicos nacionais ocupam um lugar mais central – ainda que não tão efetivo como se necessita – nas estratégias de captação das associadas à Abong do que os fundos privados nacionais.

Pode-se objetar que tal localização mais periférica é derivada da ainda incipiente experiência das organizações brasileiras com os fundos privados nacionais, o que é uma explicação plausível. Outra linha de análise pode residir em dificuldades que o acesso e o manejo desses fundos possam ter. Há ainda as questões relacionadas a concepções políticas sobre as empresas brasileiras e possíveis contradições com o trabalho social e político das organizações associadas. Contudo, ainda que todas essas hipóteses sejam válidas, a pesquisa mostrou que o melhor caminho para compreender e, portanto, construir processos coletivos de reflexão e ação sobre o acesso aos fundos privados nacionais é trabalhar com as conexões entre essas três possibilidades, desmistificando algumas visões que têm imperado nas análises desse campo.

No primeiro perfil das associadas à Abong, publicado em 1996, mas cuja base de dados tem informações relativas ao ano de 1993, vê-se que, nesse ano, 3% das associadas já acessavam recursos oriundos de empresas, institutos e fundações. Esse número cresce para 22,22% em 1997 (em quatro anos um crescimento de 19,2 pontos percentuais), passando, em



2000, para 32,65% (um crescimento de 10,4 pontos percentuais) e, em 2003, atinge 35,15% (aumentando 2,5 pontos percentuais). Em 2007, esse percentual sobe para 41,5%. Entretanto, de acordo com as análises feitas em publicação recente,<sup>2</sup> em que pese o aumento da participação de empresas, institutos e fundações empresariais na sustentabilidade das organizações de defesa de direitos, ela é direcionada a determinados tipos de ação e de sujeitos. Em relação a estes últimos, só encontramos correlações entre o acesso a esse tipo de financiamento nas organizações que dirigem suas ações para crianças, adolescentes e jovens e para professores(as). E, conseqüentemente, as correlações com temas se fazem na educação, arte e cultura, comunicação e trabalho e renda.

É comum se aventar a hipótese de que as relações das ONGs com os fundos privados nacionais são complexas, difíceis e, por vezes, resultam em experiências nem tão bem-sucedidas. Há suposições de forte ingerência, condicionalidades excessivas, tentativas de controle dos conteúdos trabalhados, entre outras.

As entrevistas realizadas não confirmam nenhuma dessas suposições, pois, mesmo entre aquelas que não mais acessam fundos privados nacionais, não há análises de que a experiência tenha sido ruim, desgastante ou malsucedida. Nesses casos, elas não continuaram apenas porque o projeto foi finalizado. Há também o fator, como apontado anteriormente, de que, na maioria das vezes, as organizações foram procuradas pelas fundações ou empresas, e não ao contrário.

## Em que pese o aumento da participação na sustentabilidade das organizações de defesa de direitos, ela é direcionada a determinados tipos de ação e de sujeitos

2. GOUVEIA, Teciara; DANIELAUSKAS, Marcelo. *Abong: panorama das associadas*. São Paulo: Abong, 2010.

Nenhuma das organizações que não mais acessam fundos privados pensa em não o fazer novamente, ainda que apenas uma delas apresente perspectivas mais definidas. Se for introduzida a variável porte, poderemos encontrar algum indicativo que possa explicar essa situação, pois, com exceção da associada acima citada, as demais têm orçamentos anuais de até R\$ 2 milhões e equipes mais reduzidas, retornando a possibilidade de que o limite da estrutura organizacional é um fator de influência mais forte do que qualquer outro.

Na maioria dos casos das relações com fundos privados nacionais, a relação se assemelha mais a uma prestação de serviços do que a uma parceria, guardadas as devidas diferenças com relação à extensão e amplitude que tais projetos têm quando comparadas às prestações de serviço mais pontuais. Isso pode ser inferido porque as ONGs parecem construir com muita precisão suas expectativas nesse tipo de relação, pois, ainda que a continuidade da ação interesse a ambas as partes, ela só é pensada em termos de futuro quando a relação que se desenvolve no momento estiver concluída. Pelas entrevistas, verifica-se que cada negociação é pensada e estabelecida em si mesma. Evidentemente, esse elemento é mais presente nas relações que se estabelecem a partir de contatos diretos do que naquelas que se dão a partir de editais.

Outro elemento interessante, e oposto às concepções correntes sobre a relação com os fundos privados nacionais, é a ausente referência a qualquer tipo de ingerência na ação desenvolvida. As condicionalidades apresentadas por tais instituições não diferem em quase nada das exigidas por outros tipos de financiamento (sendo, para algumas organizações entrevistadas, mais simples do que aquelas feitas pelos fundos públicos). Todas as entrevistas afirmam, inclusive, também no sentido oposto, a ideia que comumente se tem de que a visibilidade da "marca" ou nome da empresa ou fundação em materiais ou produtos diversos não é a maior preocupação dos institutos, fundações ou empresas. Novamente não se registra nenhuma diferença nas regras de visibilidade

dos fundos privados nacionais e de outras instituições que aportam recursos para as ações das ONGs associadas à Abong.

Outro aspecto bastante interessante é a referência feita por algumas associadas de que as fundações ou as empresas não acompanham com frequência o trabalho no local, e que as organizações associadas gostariam de que essa presença fosse mais frequente para conhecer melhor o trabalho por elas desenvolvido.

Muitas organizações também destacam o importante aprendizado organizacional referente aos modos de prestação de contas e realização de relatórios financeiros, em que pese o reconhecido aumento de trabalho administrativo, mas não necessariamente derivado das exigências de empresas, institutos e fundações.

### **Inquiridas sobre as ações da chamada responsabilidade social, a maioria das entrevistadas aponta para uma crítica bastante contundente a essa forma de ação**

Entretanto, quando inquiridas sobre as ações da chamada responsabilidade social, a maioria das entrevistadas aponta para uma crítica bastante contundente a essa forma de ação, considerando-a ineficaz e superficial, ou seja, praticamente um jogo de cena. É interessante observar que críticas também são feitas aos incentivos fiscais para as empresas investirem seus lucros nas chamadas ações sociais, uma vez que os impostos são considerados recursos públicos, e não privados (*leia o artigo "Responsabilidade social empresarial ou investimento social privado?", incluído nesta publicação*).

Quando perguntadas se havia critérios para acessar ou não recursos oriundos de empresas, institutos e fundações privadas nacionais, a maior recorrência de respostas encontra-se na tríade

cigarro, bebida e armas. Há referências aos impactos ambientais (e é interessante observar que, ainda que estivéssemos pesquisando apenas as empresas privadas, a Petrobras sempre surgia como exemplo não necessariamente de uma recusa, mas de contradição, agravada por ser uma empresa estatal) e violação dos direitos, em especial trabalhistas, como sendo impedidores do acesso ou, também, motivo para o rompimento de uma relação.

Foram relatados poucos casos ocorridos, mas em um deles parece ter havido uma separação entre a empresa, seus modos de contrato, e o instituto ou fundação a ela ligada. Essa separação, ainda que tênue, é significativa. A maioria das experiências não se dá numa relação direta com a empresa, mas sim com o instituto ou fundação, o que gera certa mediação, pois os institutos e fundações, principalmente os mais antigos, costumam ter uma autonomia relativa com relação às empresas que lhes deram origem.

Contudo, o argumento mais forte e presente é que o grande divisor, o definidor das escolhas políticas – e é recorrente a expressão de que isso se dá para além dos fundos privados, mas norteia o acesso a qualquer tipo de fonte – é a autonomia da organização. Autonomia no sentido de poder realizar e ser o que é. Não foi relatado nenhum caso em que a autonomia tenha sido comprometida nem “flexibilizada”, pois, como afirmamos anteriormente, as organizações, quando decidem estabelecer esse tipo de relação, parecem conhecer bem o parceiro. Ou seja, a relação só se dá a partir de um conhecimento prévio, de um acordo entre as partes, impedindo que mudanças bruscas aconteçam no caminho. Além disso, o fato de que a maioria dos projetos tem uma temporalidade curta, em torno de um ano, ainda que possa haver relações mais duradouras, funciona também como uma espécie de barreira contra essa situação de vulnerabilidade.

Algumas organizações relatam debates internos, resistências em determinadas situações, mas não foram apontados grandes conflitos ou

rupturas. Também não foram feitas menções a qualquer resistência ou questionamento por parte dos sujeitos com os quais essas organizações trabalham. Aparecem, com baixa frequência, relatos de “comentários” não muito explícitos ou diretos de outras organizações, sejam associadas à Abong ou próximas, no sentido de um “certo olhar torto” porque acessam recursos de determinada instituição privada.

Quanto a esse aspecto, foi interessante observar algumas ponderações no sentido de uma espécie de reconhecimento do motivo de tal olhar ou comentário. Tais ponderações não se referiam a uma espécie de *mea culpa*, mas sim a uma distinção entre os projetos e modos de ação das organizações associadas à Abong ou politicamente próximas. Para algumas pessoas entrevistadas, determinadas características – como trabalhar ou não direto na “ponta”, realizar esta ou aquela luta, fazer ações mais ou menos vinculadas a movimentos sociais – possibilitam ou limitam o acesso a esse tipo de recurso.

**Longe de ser uma análise baseada em “puras e impuras”, melhores ou piores, a questão é o reconhecimento da diversidade das organizações de defesa de direitos**

Assim, na base do argumento, encontramos também o mesmo princípio da coerência necessária com os sentidos do projeto político que serve para nortear a decisão de acessar recursos. Longe de ser uma análise baseada em “puras e impuras”, melhores ou piores, o que está no cerne da questão é o reconhecimento da diversidade das organizações de defesa de direitos, a não-homogeneidade que nos constitui. Isso, por sua vez, parece indicar que a não-homogeneidade não leva necessariamente a uma dispersão de projetos políticos e sociais, numa espécie de suposição de que há caminhos diversos para se chegar a um lugar comum. Essa lógica é, inclusive, utilizada em organizações com um leque maior de intervenções político-sociais para definir as ações passíveis de serem sustentadas por recursos privados nacionais ou não.

## *Novas questões*

Levando-se em conta que esta pesquisa foi o início de um entendimento que requer novos olhares e outras questões, o principal elemento que ela nos trouxe foi a necessidade de criar outros marcos referenciais, tanto para a análise como para os debates e decisões das organizações sobre a natureza das suas relações com os fundos privados nacionais. Não nos parece possível manter o discurso de que são relações que dizem respeito apenas às organizações em si mesmas, nem dizer que há certa linha supostamente ideológica que define o “certo” e o “errado”.

Se as organizações associadas à Abong que mantêm ou mantiveram relações com os fundos privados nacionais consideram que foram boas as experiências, é fundamental que estas sejam aprofundadas e divulgadas. Ao mesmo tempo, dado o lugar que tais experiências ocupam nas dinâmicas das organizações, é importante que seus limites sejam também mais bem compreendidos para que o conjunto associativo da Abong possa se basear nessas experiências e compreendê-las não como sendo apenas uma relação restrita, quase que encapsulada, dentro de dinâmicas institucionais mais amplas.



Além disso, a revelação central que a presente pesquisa trouxe foi a articulação e, principalmente, a dependência que as ações desenvolvidas com os recursos dos fundos privados nacionais têm dos demais financiamentos e as implicações dessa articulação nas estruturas e dinâmicas das políticas institucionais. Isso indica que não é possível produzir análises e marcos de debate se as novas investigações não se realizarem com base na compreensão da totalidade dos modos de funcionamento das organizações, não apenas no presente, mas nas suas perspectivas e possibilidades futuras, visto que há tendências muito significativas de uma mudança no contexto político-financeiro em que as ONGs associadas à Abong vêm historicamente enraizando sua existência.

Em articulação com o ponto anterior, fica também a questão de até que ponto as ONGs associadas à Abong desejam ir em sua relação com as organizações que sustentam os fundos privados nacionais, ou seja, se pretendem seguir apenas no plano do financiamento ou se as dinâmicas políticas vão requerer ações que afetem também tais instituições em suas lógicas internas, além da possibilidade de instauração de mecanismos de controle social de tais processos.

Por fim, faz-se necessário pensar também o quanto o acesso aos recursos oriundos dos fundos privados nacionais afeta – e de que modo – o conjunto das lutas políticas desenvolvidas pelas organizações e movimentos de defesa de direitos, no que se refere ao lugar das empresas na sociedade contemporânea e às dinâmicas por elas produzidas.

Tal reflexão possibilitará também identificar não apenas se uma organização tem uma relação com determinada empresa que não fere seus princípios e valores, mas o quanto isso pode interferir e afetar as lutas políticas de outras em um sentido negativo. E essa é uma questão fundamental para o fortalecimento dos vários sujeitos coletivos que lutam por igualdade, justiça e democracia. Para tais questões, novas contradições e outras palavras.

SUSTENTABILIDADE DAS ONGS NO BRASIL

# Perfil das Associadas à Abong

## Perfil das Associadas à Abong<sup>1</sup>

Este texto reproduz parte da publicação *Panorama das Associadas Abong*, escrito por Taciana Gouveia e Marcelo Daniliauskas

*Fundada em 1991, a Abong reúne cerca de 300 entidades que lutam pelos direitos humanos, pela democracia e por um mundo mais solidário, justo e sustentável.<sup>2</sup> Muito mais do que “a fazer a sua parte”, essas associadas acreditam na força da sociedade civil para construir, coletiva e democraticamente, outras possibilidades de vida, em que seja assegurado, principalmente, o direito à felicidade e à libertação de todas as formas de opressão. Independentemente da ação temática de cada uma – como a defesa de crianças e adolescentes ou o combate ao racismo –, a grande intercessão desse grupo é a luta contra a reprodução de todas as formas de injustiça e de discriminação. Veja a seguir informações mais precisas sobre esse universo.*

Segundo dados apurados em 2009, em uma amostra de 189 associadas à Abong, a maioria foi fundada nas últimas três décadas, com pequeno destaque para o período que vai de 1981 a 1990, que representa 38,6% do grupo, ao passo que as fundadas entre 1991 e 2000 representam 36%. Pouco mais de 4% das associadas à Abong foram

---

1. Os dados colhidos nessa pesquisa representam uma amostra de 189 associadas (70% do universo associativo) que responderam durante o ano de 2009 a um questionário online, com perguntas que permitem mais de uma opção como resposta.

2. No Brasil, existem mais de 338 mil entidades no campo das fundações e associações sem fins lucrativos no Brasil (FASFL, IBGE/2005).

criadas depois de 2001. Isso pode indicar que, além da importância das organizações chamadas históricas, a Abong atrai também organizações fundadas mais recentemente e que, em geral, têm um perfil diverso das demais. No que diz respeito às principais lutas políticas<sup>3</sup> (ver Gráfico 1), destacam-se a educação, presente em 48,9% das associadas; a organização popular/participação popular, presente em 33,8%; as relações de gênero/defesa dos direitos das mulheres, em 27,1%; e a justiça e promoção de direitos, em 23,3%.

GRÁFICO 1



Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.

(\*) Permite múltiplas respostas.

3 - Neste texto, usamos a expressão "lutas políticas" para nos referir às áreas temáticas.

A propósito da distribuição das associadas por região do país, cerca de 80% delas estão no Sudeste (40,2%) e Nordeste brasileiro (39,2%). Na região Sul, estão 9%; 6,9% na região Norte; e 4,2% na região Centro-Oeste. Quase metade das organizações possui sede própria (48,7%). Sobre o número de trabalhadores(as), 71,5% empregam até 20 pessoas, sendo que destas 38,5% empregam até cinco pessoas.

No que diz respeito às perspectivas dos trabalhos realizados (ver Gráfico 2), os dados apontam que 82,0% das associadas optam por “desenvolver a consciência crítica/cidadania”. Em seguida, estão “transformar ações em políticas públicas”, indicada por 57%; “fortalecer as entidades e coletivos organizados”, por 53,1%; e “solucionar problemas imediatos”, por 9,4%.

GRÁFICO 2

PRINCIPAL PERSPECTIVA DE TRABALHO*					
	20%	40%	60%	80%	100%
Desenvolver a consciência crítica/cidadania					82,0
Transformar essas ações em políticas públicas				57,0	
Fortalecer as entidades e coletivos organizados			53,1		
Solucionar problemas imediatos	9,4				

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.

(\*) Permite múltiplas respostas.

Em relação aos sujeitos a quem as lutas e ações das associadas à Abong se destinam<sup>4</sup> (ver Gráfico 3), são esses os dados: organizações populares/movimentos sociais, 54,8%; mulheres, 36,3%; crianças e adolescentes, 32,9%; jovens, 28,8%; trabalhadores(as) rurais/sindicatos rurais, 21,9%; população em geral, 21,2%; professores(as), 13,7%; outras ONGs, 11%; comunidades tradicionais, 6,8%; estudantes,

4 Neste texto, usamos a expressão “sujeitos a quem essas lutas e ações se destinam” para nos referir aos beneficiários(as) das associadas.

4,8%; negras/os, 4,8%; povos indígenas, 4,1%; gays/lésbicas/transexuais/travestis, 3,4%; portadores(as) do HIV, 2,7%; moradores(as) de áreas de ocupação, 2,1%; portadores(as) de necessidades especiais, 2,1%; trabalhadores(as) urbanos(as)/sindicatos urbanos, 1,4%; população carcerária, 1,4%; e terceira idade, 0,7%.

Com relação ao tipo de intervenção, a forma como a ONG atua, a principal é a articulação política/*advocacy*, apontada por 71,1% das associadas Abong. Em seguida, a capacitação técnica-política, escolhida por 61,2%; assessoria, por 55,4%; pesquisa, por 24,8%; e prestação de serviços, por 23,1% (ver Gráfico 4).

GRÁFICO 3



Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.

(\*) Permite múltiplas respostas.



GRÁFICO 4

TIPOS DE INTERVENÇÃO*					
	20%	40%	60%	80%	100%
Articulação política/advocacy					71,1
Capacitação técnica-política					61,2
Assessoria					55,8
Pesquisa					24,8
Prestação de serviços					23,1

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.  
 (\*) Permite múltiplas respostas.

## Sustentabilidade

Desde os anos de 1990, circula no discurso das ONGs e movimentos sociais o termo sustentabilidade. Este, apesar de ser derivado das discussões ambientais, assume aqui outra conotação: quais as condições/estruturas necessárias para que a luta por defesa de direitos consiga se perpetuar de forma sustentável em meio às mudanças nas conjunturas política, social e econômica? A questão central é: como se manter ao longo do tempo, garantindo a continuidade dessas lutas, que têm uma atuação por meio de ações imediatas, mas também coexistem com planos e projetos de longo prazo? Em alguns discursos, sustentabilidade refere-se quase que exclusivamente a questões materiais. No caso da Abong e suas associadas, sustentabilidade é também pensar em termos político-financeiros, o que significa refletir não só sobre o que se necessita, como qual o sentido da própria existência. Os dados a seguir ajudam a elaborar melhor esse desafio.

Em 2008, 60,2% das associadas tinham um orçamento na faixa de até R\$ 1 milhão por ano. Em seguida, aquelas cujo orçamento anual estava entre R\$ 1 milhão e R\$ 3 milhões (30,6% dos casos). As demais faixas tinham as seguintes distribuições percentuais: 8,4% com mais de R\$ 3 milhões até R\$ 6 milhões, 3,7% com mais de R\$ 6 milhões até R\$ 15 milhões e 1,9% com mais de R\$ 15 milhões anuais. Esses dados, quando comparados com os anos 2004 a 2007, não variam muito, mas

chama a atenção o crescimento da faixa de até R\$ 1 milhão por ano, que aumentou em quatro anos em torno de 25,9% (ver Tabela 1). As faixas orçamentárias de mais de R\$ 1 milhão a R\$ 3 milhões também crescem um pouco, ao passo que as demais decrescem, excetuando-se a última, de mais de R\$ 15 milhões.

A análise das faixas orçamentárias também traz à tona a diversidade entre as organizações associadas à Abong, pois encontramos tanto organizações que têm recursos da ordem de R\$ 15 milhões anuais como organizações que têm recursos da ordem de menos de R\$ 10 mil anuais. Como característica mais geral entre associadas à Abong está a presença de organizações cujos orçamentos anuais estão nas faixas de R\$ 200 mil a R\$ 500 mil (18,5%), entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão (23,1%) e entre R\$ 1 milhão e R\$ 2 milhões (17,6%), em 2008.

TABELA 1

<b>ASSOCIADAS SEGUNDO O VALOR DO ORÇAMENTO POR FAIXA E ANOS – EM %</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Até R\$ 10 mil	2,10	1,00	2,00	1,90	2,80
Mais de R\$ 10 mil a R\$ 50 mil	6,20	5,10	5,00	3,80	3,70
Mais de R\$ 50 mil a R\$ 100 mil	9,30	8,20	4,00	7,50	6,50
Mais de R\$ 100 mil a R\$ 150 mil	2,10	2,00	3,00	1,90	1,90
Mais de R\$ 150 mil a R\$ 200 mil	1,00	2,00	2,00	0,90	3,70
Mais de R\$ 200 mil a R\$ 500 mil	11,30	15,30	17,80	17,90	18,50
Mais de R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão	23,70	24,50	18,80	21,70	23,10
Mais de R\$ 1 milhão a R\$ 2 milhões	18,60	20,40	24,80	20,80	17,60
Mais de R\$ 2 milhões a R\$ 3 milhões	9,30	6,10	6,90	8,50	6,50
Mais de R\$ 3 milhões a R\$ 4 milhões	4,10	4,10	3,00	3,80	6,50
Mais de R\$ 4 milhões a R\$ 6 milhões	5,20	3,10	5,00	3,80	1,90
Mais de R\$ 6 milhões a R\$ 9 milhões	1,00	4,10	2,00	2,80	2,80
Mais de R\$ 9 milhões a R\$ 15 milhões	3,10	1,00	3,00	1,90	0,90
Mais de R\$ 15 milhões	1,00	1,00	1,00	0,90	1,90
Sem orçamento (0,00)	2,10	2,00	2,00	1,90	1,90

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.

Quando cruzadas a região geográfica em que se localizam as associadas com as faixas orçamentárias, encontra-se alguma correlação apenas para as faixas orçamentárias que estão nas duas “pontas”. Nas faixas que vão de menos de R\$ 10 mil a R\$ 50 mil há uma prevalência das organizações do Nordeste, com 50% delas. Já nas faixas que vão de mais de R\$ 6 milhões a mais de R\$ 15 milhões, 66,7% estão localizadas no Sudeste. Em contrapartida, quando analisadas as organizações que afirmaram ter isenção da cota patronal<sup>5</sup> – elemento muito significativo nos custos de uma organização –, observa-se que 61,7% estão na região Sudeste. E, ao cruzar a isenção da cota patronal com as faixas orçamentárias, percebe-se que há uma relação entre ambas, já que nas faixas de até R\$ 1 milhão/ano, o percentual de quem tem isenção é de 33,4%. É importante salientar que apenas 18% das associadas têm essa isenção.

Ainda que a leitura da evolução orçamentária não revele uma situação de crise financeira em termos dos volumes acessados, a composição do orçamento oferece pistas importantes sobre a questão. Para facilitar essa compreensão, são apresentadas inicialmente as dinâmicas de composição do orçamento de 2007 por tipo de fontes.<sup>6</sup> O eixo dessa análise está nas mudanças com relação ao percentual de cada fonte na composição dos orçamentos das associadas, destacando-se a constatação de que o modelo de gestão das organizações associadas à Abong é reflexo de suas relações de parceria político-financeira com as agências de cooperação e solidariedade internacional.

## O modelo de gestão das organizações associadas à Abong é reflexo de suas relações de parceria político-financeira com as agências de cooperação e solidariedade internacional

5. Isenção previdenciária da cota patronal é a permissão de não recolher ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) contribuição de 20% sobre a folha de salários da instituição empregadora.

6. Os dados do Perfil 2006 para esta questão tomam por base as informações referentes a 2003.

Em 2003, os dados relativos à cooperação e solidariedade internacional concentravam-se nas faixas percentuais mais altas, ou seja, havia 22,5% das associadas que tinham entre 61% a 80% dos seus orçamentos daí advindos; e 35,2% que tinham de 81% a 100% do orçamento coberto pela cooperação. Esta situação apresenta uma mudança muito significativa em quatro anos, pois, nos orçamentos de 2007, a distribuição entre as várias faixas fica bastante equilibrada. Vejamos:

TABELA 2

	<b>FAIXAS DE PARTICIPAÇÃO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO NO ORÇAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES* – EM %</b>				
	<b>até 20%</b>	<b>21% a 40%</b>	<b>41% a 60%</b>	<b>61% a 80%</b>	<b>81% a 100%</b>
Cooperação e solidariedade internacional	20,60	20,60	18,50	21,70	18,50
Empresas, institutos e fundações empresariais	57,40	21,30	12,80	4,30	4,30
Agências multilaterais e bilaterais	83,40	16,60	0,00	0,00	0,00
Contribuições associativas	94,10	5,90	0,00	0,00	0,00
Recursos públicos federais	80,0	5,70	8,60	2,90	9,80
Recursos públicos estaduais	80,0	5,70	8,60	2,90	2,90
Recursos públicos municipais	71,40	14,30	11,40	0,00	2,80
Doações de indivíduos	90,90	0,0	2,30	2,30	4,50
Comercialização de produtos e serviços	79,20	14,60	2,10	4,20	0,00

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.  
 (\*) Com dados de orçamentos de 2007.

20,6% das associadas têm até 20% dos seus recursos vindos da cooperação (em 2003 esse percentual era de 7%); 20,6% têm de 21% a 40% de seus orçamentos cobertos pela cooperação; 18,5% têm de 41% a 60% dos seus recursos vindos desta fonte; 21,7% têm de 61% a 80%, e 18,5% têm de 81% a 100% de recursos orçamentários originários da cooperação e solidariedade internacional (ver Tabela 2).

É bastante significativa a movimentação que ocorreu em relação às duas faixas das pontas, o aumento na faixa menos de 20% e a diminuição na faixa que vai de 81% a 100%. Ainda que essa mudança aponte para uma



possível diminuição da chamada “dependência” dos recursos da cooperação, também indica que ela se deu em um prazo muito curto. Isso provavelmente ocorreu sem que houvesse condições para um rearranjo das dinâmicas de gestão institucional, de modo a não comprometer a estabilidade das ações estruturais das organizações associadas.

Outro aspecto é o fato de que essa mudança nos percentuais cobertos pela cooperação e solidariedade internacional se deu sem grandes quedas no volume dos recursos acessados pelas associadas no mesmo período. Ora, se assim o foi é porque possivelmente as organizações passaram a captar mais recursos de outras fontes, de modo a, no mínimo, manter-se nos mesmos patamares. Entretanto, de acordo com os dados da pesquisa, a recomposição dos recursos para manutenção do mesmo patamar provavelmente se deu a partir de várias fontes e não por meio de substituições diretas. Destaca-se a tendência dos recursos públicos federais a aumentar sua participação na composição dos orçamentos das associadas. Se, nos orçamentos de 2003, 16,7% das associadas tinham de 41% a 100% de seus orçamentos vindos dos recursos públicos federais, em 2007 esse percentual sobe para 37,4%.

**Se, nos orçamentos de 2003, 16,7% das associadas tinham de 41% a 100% de seus orçamentos vindos dos recursos públicos federais, em 2007 esse percentual sobe para 37,4%**

Ainda que as diferenças entre as amostras da pesquisa de 2004 e desta possam se refletir nos dados, é preciso destacar que o percentual de associadas que tinham de 81% a 100% dos seus orçamentos oriundos da cooperação e solidariedade internacional e dos recursos públicos federais tem uma alteração muito significativa quando se comparam os dois períodos. A participação das agências de Cooperação cai em 66%, ao passo que a participação dos recursos públicos federais cresce 71%.

Um movimento semelhante, ainda que com números menores, parece ocorrer com os recursos públicos estaduais, pois se em 2003 apenas 2,4% tinham de 41% a 100% dos seus orçamentos originários dos recursos públicos estaduais, em 2007 esse percentual é de 14,5%.

Outra fonte que apresenta uma tendência discreta de crescimento é a das empresas, institutos e fundações empresariais. Aqui o movimento se dá especialmente na faixa que vai de 21% a 41% do orçamento, pois se em 2003 apenas 8,3% das associadas tinham a participação dessas fontes nesse patamar, em 2007 esse valor cresce para 21,3%. É interessante observar que esse crescimento se dá em paralelo à diminuição na faixa de menor participação, ou seja, até 20%, faixa que em 2003 comportava 78% dos casos e em 2007 passa a comportar 54,4%.

As demais fontes (agências multilaterais e bilaterais, comercialização de produtos e serviços, contribuições associativas, recursos públicos municipais e doações individuais) mantêm seus patamares semelhantes no intervalo de tempo que analisamos. Outra informação que corrobora tanto para a tendência à diversificação de fontes

TABELA 3

**COMPARAÇÃO FONTES DE FINANCIAMENTO ACESSADAS NOS PERÍODOS 2001-2004 E 2004-2008 (%)**

	2001-2004	2004-2008
Cooperação e solidariedade internacional	50,50	50,00
Empresas, institutos e fundações empresariais	37,13	43,00
Agências multilaterais e bilaterais	10,89	1,80
Comercialização de produtos e serviços	27,72	25,90
Contribuições associativas	11,39	30,5
Recursos públicos federais	37,13	17,50
Recursos públicos estaduais	26,73	41,70
Recursos públicos municipais	25,74	32,40
Doações de indivíduos	26,24	29,60

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.



TABELA 4

<b>COMPARAÇÃO FONTES DE FINANCIAMENTO PERDIDAS NOS PERÍODOS 2001-2004 E 2004-2008 – EM %</b>		
	<b>2001-2004</b>	<b>2004-2008</b>
Cooperação e solidariedade internacional	17,24	24,10
Empresas, institutos e fundações empresariais	7,88	8,30
Agências multilaterais e bilaterais	2,96	4,60
Comercialização de produtos e serviços	1,48	2,80
Contribuições associativas	1,97	1,80
Recursos públicos federais	5,42	9,80
Recursos públicos estaduais	7,39	14,80
Recursos públicos municipais	6,90	10,20
Doações de indivíduos	2,46	3,70

Fonte: Panorama das Associações Abong 2010.

como para uma alteração significativa no modo de relação com estas fontes é a análise comparativa entre os dados da pesquisa de 2004 e a atual, no que se refere às novas fontes acessadas e às fontes com que a organização não conta mais.

Em 2008, houve um crescimento no acesso de quase todas as fontes, com exceção da cooperação e solidariedade internacional, das agências multilaterais e bilaterais e comercialização de produtos e serviços. Já as novas fontes acessadas que tiveram crescimento o fizeram em percentuais muito próximos (ver Tabela 3). Com relação às fontes perdidas, ainda em 2008 cresceram os percentuais de perdas para todas elas. É importante esclarecer que todos os percentuais de acesso foram maiores que o de perdas, à exceção das agências multilaterais e Bilaterais (ver Tabela 4).

Na Tabela 5, temos os dados sobre as fontes de financiamento das organizações associadas à Abong ampliados para um período de sete anos, de 2000 a 2007. O primeiro aspecto a se destacar é a estabilidade da presença da cooperação e solidariedade internacional como

fonte de financiamento das organizações. Os dados de 2000, 2003 e 2007 demonstram que 78% das associadas vêm contando com a cooperação nesses sete anos. Ou seja, ainda que pese o movimento de saída de agências de cooperação e solidariedade internacional que ocorreu nesse período, elas continuam sendo a base a partir da qual as associadas à Abong se estruturam, ainda que venha diminuindo o volume de recursos aportados.

Um movimento de queda está presente apenas na comercialização de produtos e serviços (uma das fontes dos chamados recursos próprios das organizações), pois se em 2000 ela estava presente em 46,4% das organizações, em 2007 esse percentual é de 38,7%. Há um conjunto de fontes que apresenta movimentos instáveis, seja de crescimento ou de diminuição no período analisado. Aqui se localizam as agências multilaterais e bilaterais, os recursos públicos estaduais e as contribuições associativas. Ainda que os dados disponíveis não nos possibilitem condições para afirmações muito precisas, consideramos que a instabilidade das fontes é um elemento importante para o entendimento da crise de sustentabilidade e, conseqüentemente, para a construção de estratégias de superação da mesma, dado que fontes de financiamento instáveis representam riscos para as organizações. Além disso, as três fontes citadas têm dinâmicas muito distintas. Portanto, não é possível uma estratégia única para diminuir os possíveis riscos.

Os recursos públicos federais também apresentam um movimento instável. Vejamos: em 2000, 45,4% acessaram essa fonte. Em 2003, o percentual cai para 36,6%; em 2007 há um crescimento muito significativo que o aproxima da cooperação e solidariedade internacional, pois 60,4% das associadas informam contar com esse tipo de recurso. Fizemos um destaque para essa fonte porque, diferentemente das acima mencionadas, sua presença como elemento de sustentabilidade das organizações é crescente tanto no que se refere ao número de associadas que a ela recorrem como no que se refere ao volume de recursos envolvidos.

Tais fatos acentuam os riscos para as organizações, reafirmando a necessidade urgente de modificações na legislação de acesso aos fundos públicos, de modo a deixá-los menos vulneráveis às políticas de governos e tornando-os efetivamente uma política de Estado. As fontes que nos últimos sete anos têm apresentado uma tendência crescente no financiamento das organizações associadas à Abong são as empresas, institutos e fundações empresariais, os recursos públicos municipais e as doações de indivíduos.

Com relação às duas primeiras, houve um aumento de quase nove pontos percentuais em sete anos, sendo o crescimento maior no período 2003–2007, passando de 35,1% para 41,5%. É importante destacar que, se for tomada como referência a primeira pesquisa realizada pela Abong com suas associadas, os dados referentes a 1993 indicam que apenas 3% delas acessavam recursos de empresas, institutos e fundações empresariais, quadro que se modifica bastante em 14 anos. Tal modificação tem implicações muito importantes que não são possíveis de serem aqui analisadas, pois se referem a mudanças de percepções e posições nos dois sujeitos envolvidos na relação. Contudo, em que pese o aumento da participação de empresas, institutos e fundações empresariais na sustentabilidade das organizações de defesa de direitos, ela é direcionada a determinados tipos de ação e de sujeitos. Em relação a estes últimos, só encontramos correlações entre o acesso a esse tipo de financiamento nas organizações que dirigem suas ações para crianças, adolescentes e jovens e para professores(as). E, conseqüentemente, as correlações com temas se fazem na educação, arte e cultura, comunicação e trabalho e renda.

**As fontes que têm apresentado uma tendência crescente são empresas, institutos e fundações empresariais, recursos públicos municipais e doações de indivíduos**

Os recursos públicos municipais vêm mantendo um crescimento bastante estável. Em 2000, 22% das associadas acessavam esses recursos e, em 2007, esse percentual sobe para 30,2%. Uma questão importante aqui se refere às possíveis causas das diferenças entre as dinâmicas do conjunto dos chamados recursos públicos, pois quais são os processos que fazem com que o acesso a recursos públicos municipais seja crescente e estável, ao passo que o acesso a recursos estaduais e federais sofram oscilações? Não é possível, no escopo deste texto, aprofundar tal análise, mas três hipóteses merecem atenção: a) o volume de recursos municipais é, geralmente, menor que os estaduais e federais; b) a descentralização das políticas públicas faz com que haja mais oportunidades no âmbito municipal; c) as ações realizadas no nível local possibilitam relações mais articuladas entre os vários sujeitos envolvidos.

Por fim, as doações de indivíduos apresentam um crescimento bastante significativo, pois se em 2000 apenas 12,2% fazem menção a essa fonte, em 2007 o percentual sobe para 42,2%. É possível inferir que, com o passar dos anos, as ações desenvolvidas pelas organizações de defesa de direitos tenham ganhado visibilidade e legitimidade na sociedade, o que é um aspecto muito positivo, parecendo indicar que há possibilidade de ações coletivas que potencializem esse crescimento. Mas vale a pena destacar que só há correlação estatística entre doações de indivíduos e os temas educação, justiça e promoção de direitos e trabalho e renda, sendo que nos dois primeiros casos a correlação é mais forte.

Desse modo, parece haver restrições ou direcionamentos muito determinados para esses recursos. Tais restrições e direcionamentos são muito semelhantes àqueles encontrados nos recursos oriundos de empresas, institutos e fundações empresariais. É importante atentar para o fato de que as três fontes acima mencionadas, que apresentaram crescimento estável nesses últimos sete anos, localizam-se majoritariamente na faixa de até 20% do orçamento. No caso da doação de indivíduos, 90% dos casos se encontram nessa faixa. Ora, se por

um lado a diversificação de fontes é um processo bastante positivo, não é possível pensar que apenas isso garantirá condições materiais de existência necessárias e suficientes para as organizações de defesa de direitos. Consideramos que análises mais acuradas sobre a relação custo/benefício desse tipo de fonte são importantes para a sua compreensão na dinâmica da sustentabilidade das associadas à Abong.

TABELA 5

**COMPARAÇÃO FONTES DE FINANCIAMENTO EM 2000, 2003 E 2007 – EM %**

	2000	2003	2007
Cooperação e solidariedade internacional	78,57	78,71	78,30
Recursos públicos federais	45,41	36,63	60,40
Doações de indivíduos	12,24	38,61	42,40
Empresas, institutos e fundações empresariais	32,65	35,15	41,50
Comercialização de produtos e serviços	46,43	42,57	38,70
Recursos públicos municipais	22,45	27,23	30,20
Contribuições associativas	26,02	20,79	29,20
Recursos públicos estaduais	32,65	22,28	28,30
Agências multilaterais e bilaterais	6,12	10,40	3,80

Fonte: Panorama das Associadas Abong 2010.

### **Breve histórico**

As associadas à Abong tiveram – e ainda têm – seu lastro de sustentação na cooperação e solidariedade internacional. Assim, seus modelos organizativos tendem a ser dinamizados de modo a responder aos requerimentos dessa relação que em geral são mais simples, flexíveis, com temporalidades maiores e com cobertura de um conjunto mais amplo de gastos institucionais. Podemos afirmar que a lógica da cooperação e solidariedade internacional no Brasil foi marcada muito mais por um compromisso com as organizações do que com a execução de uma determinada ação.

Tal modelo funcionou bem durante certo período, ainda que em termos históricos a velocidade das mudanças nessa relação seja de tal monta e com tantas variações que não permite nem uma mínima periodização. É possível afirmar que funcionou por “certo período” porque há uma coincidência temporal, também política, entre a introdução do conceito e/ou dimensão de sustentabilidade na prática e discurso das organizações de defesa de direitos e a introdução, via agências de cooperação e solidariedade internacional, de lógicas organizativas distintas daquelas com as quais as organizações operavam.

Na mesma sequência, os projetos elaborados pelas organizações passaram a incluir o chamado item sustentabilidade que sinteticamente trata do modo como uma dada ação poderá ser continuada caso os recursos que a financiam não mais estejam disponíveis. É evidente que tais processos não se deram de modo abrupto, eles foram se constituindo e consolidando num jogo complexo de forças políticas que estavam para além do controle das agências de cooperação e solidariedade internacional. Pode-se, inclusive, afirmar que foi o campo político formado pelas agências e seus parceiros que foi afetado por mudanças nas sociedades e governos do Norte.



Ou seja, foram as estruturas e os projetos políticos institucionais que apostavam em processos de longo prazo e de transformações profundas, e não resultados imediatos, que passam a ser questionados a partir dos anos 2000. Mas não é tarefa simples ajustar estruturas – ainda mais quando as consideramos boas e coerentes com a nossa visão de mundo – e manter a ação sociopolítica funcionando.

Como o compromisso forte das organizações de defesa de direitos é com os sujeitos com os quais trabalham e com a luta por criar consciência crítica e cidadania, a busca por recursos para manter as ações tem sido mais importante do que o debruçar-se sobre a gestão institucional de modo profundo. Desse modo, a captação de recursos terminou por ocupar um lugar central tanto na ação das ONGs como da cooperação e solidariedade internacional, que a partir dos anos 2000 começa a oferecer um sem-número de cursos e processos diversos com o objetivo de tornar as primeiras mais capacitadas para obter seus próprios meios de sustentação. Ocorre que um dos requerimentos para se fazer, dentro dos modelos propostos, uma boa captação é ter uma equipe administrativa que possa se dedicar tanto à busca de novas oportunidades como à gestão financeira de uma organização com fontes muito diversificadas. Ora, uma das orientações fortes do período em que o foco estava nas estratégias gerenciais foi exatamente a diminuição das equipes administrativas.

A situação agrava-se mais ainda quando sabemos que a maior parte das fontes que podem ser acessadas tem lógicas de funcionamento muito diferentes daquelas da cooperação e solidariedade internacional. Destacamos duas delas: o tempo de duração dos projetos financiados (que na maioria dos casos é de um ano) e as imensas restrições dos recursos públicos, em todos os níveis, com relação a pagamento de pessoal e custos trabalhistas. Há também a instabilidade e limites de certos tipos de fontes, como é o caso da venda de produtos e serviços. A maioria das organizações de defesa de direitos não gera “produtos vendáveis”, dado que suas perspectivas

principais de trabalho são a formação de consciência crítica e cidadania e a promoção de justiça e direitos.

As possibilidades daí advindas são pequenas e agrega-se a isso o fato de que não há escala que possibilite a essas organizações investirem nesse tipo de ação, seja para baratear seus custos, no caso dos produtos, seja para manter as ações financiadas nos projetos e criar condições de vender serviços com uma equipe de até cinco pessoas, como é o caso de grande parte das associadas à Abong.

Quando se constata que os recursos públicos federais tendem a ser uma das principais fontes para as organizações de defesa de direitos, é impossível não assinalar o traço de forte vulnerabilidade que esse processo traz, caso não sejam feitas mudanças substantivas nas modalidades de acesso a tais recursos. A duração dos projetos, as restrições aos gastos com pessoal fixo e gastos institucionais gerais, aliados à ênfase na execução de políticas públicas governamentais são, em muitos pontos, incompatíveis não só com os modelos institucionais que temos, mas principalmente com o que compreendemos como sendo organizações sustentáveis em suas dimensões financeira e política.

Talvez a questão que deveríamos nos colocar é: como, ou com que custos institucionais e políticos, temos conseguido manter os recursos captados nos mesmos patamares, com tantas fragilidades e equações improváveis. Uma resposta pode ser que a presença ainda forte da cooperação e solidariedade internacional nos possibilita um lastro para que consigamos manter um mínimo de estrutura de pessoal, o coração do trabalho das organizações de defesa de direitos. Não se trata de reforçar a recorrente ideia de que as associadas à Abong são dependentes dos recursos da cooperação – os recursos são necessários, mas não insubstituíveis. O cerne da questão está na estrutura e no modo de gestão de cada associada, refletindo uma concepção política do sentido de existência dessas organizações.

Desse modo, a crise de sustentabilidade experimentada pelas organizações de defesa de direitos se caracteriza menos pela escassez de recursos monetários e mais pela revelação da vulnerabilidade da própria estrutura institucional, ou ainda, do modo de conceber e articular a própria existência e sua ação para o mundo. O que se busca é pensar coletivamente quais são os formatos institucionais compatíveis com a tendência de diminuir nossas relações com a cooperação, a relação que em grande medida nos possibilitou existir nos formatos atuais.

SUSTENTABILIDADE DAS ONGS NO BRASIL

Anexos

## *Responsabilidade social empresarial ou investimento social privado?*

**Antônio Eleilson Leite**

Coordenador do programa de cultura da ONG Ação Educativa, integrou a Coordenação Regional da Abong no Estado de São Paulo.

Objeto de análise desta publicação, o levantamento feito pela Abong, em 2009, a fim de caracterizar a relação de suas associadas com o setor privado apontou, entre muitas questões, uma grande confusão sobre a forma como as organizações filiadas entendem a ação social das empresas. De modo geral, as ONGs entrevistadas não souberam distinguir com exatidão o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE) do conceito de investimento social privado (ISP). Com base nessa questão, este texto apresenta as diferenças entre eles, de acordo com seus idealizadores no Brasil – o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife).

RSE está para o Instituto Ethos, assim como ISP está para o Gife. Essas duas organizações empresariais, ambas sem finalidade lucrativa, surgiram na década de 1990, época em que se disseminou no Brasil a ideia do terceiro setor. O Gife foi criado em 1995, e o Ethos se formou três anos depois. Hoje, o primeiro reúne 112 filiados, e o segundo tem uma carteira de associados com 1.396 empresas.

Para o Instituto Ethos, RSE é

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.<sup>3</sup>

O Gife define o ISP como uma ação filantrópica, mais especificamente um “repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”.<sup>4</sup>

Para distinguir um do outro, o Ethos define:

a filantropia é basicamente uma ação social externa à empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias) e organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.<sup>5</sup>

O Gife resume didaticamente a diferença: “RSE é recursos privados para fins privados; ISP é recurso privado para fins públicos”.<sup>6</sup>

3 - Fonte: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

4 - Fonte: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

5 - Fonte: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

6 - Fonte: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)



## *Protagonismo empresarial*

A emergência do neoliberalismo e o conseqüente esvaziamento do Estado promovido pelo Governo Collor (1990–1992) e pelos dois mandatos (1995–2002) do presidente Fernando Henrique Cardoso criaram, na década de 1990, o caldo de cultura no qual a ação social empresarial ganhou força, fazendo surgir o Instituto Ethos e o Gife. Ambos justificam sua existência com o argumento de que o Estado, por suas deficiências crônicas, não dá conta sozinho das demandas sociais e, para isso, é preciso o protagonismo empresarial a fim de ajudar nas soluções dos problemas que resultam nas enormes carências e desigualdades existentes no país. Mas a presença dessas organizações não tem um impacto social tão grande quanto apregoa sua missão. O Gife admite que apenas 20% do investimento social privado é aplicado à luz de seus preceitos. Do outro lado, muito do que o Instituto Ethos prega é obrigação das empresas. Não há nada de tão alvissareiro nos mandamentos da RSE. O Código de Defesa do Consumidor, posto em prática, garantiria a maior parte do que é defendido por essa organização.

**O Gife admite que apenas 20% do investimento social privado é aplicado à luz de seus preceitos. Do outro lado, muito do que o Instituto Ethos prega é obrigação das empresas**

Entre os indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos estão, por exemplo: emissão de notas fiscais; desenvolvimento de mecanismos para ouvir reclamações e sugestões dos consumidores; combate ao assédio sexual, racismo e outras discriminações; contratação de deficientes físicos e ex-presidiários; verificação da procedência dos produtos adquiridos; e combate ao trabalho infantil. São cerca de 70 itens pelos quais a empresa associada deve zelar. Ou seja, são requisitos, cuja maioria está definida em lei; o empresário tem que cumpri-los. E o que não é legal no postulado de RSE é o básico daquilo que se pode esperar de uma empresa séria.

Com apenas 11 anos de existência, o Instituto Ethos chegou à marca de 1.396 filiados, que, segundo a organização, respondem por 35% do PIB e empregam 2 milhões de pessoas. Parece uma megaorganização de ampla presença nacional. Mas não é bem assim. Metade dessas empresas (683) são micro e pequenas. As de porte médio representam 18%. Já as grandes empresas são apenas 32,66% que somam 456 empresas. Por outro lado, a grande maioria das empresas associadas (75%) está no Sudeste; só em São Paulo estão 53% delas. E tem de tudo: universidades, hotéis, unidades do Serviço Social do Comércio (Sesc) e Serviço Social da Indústria (Sesi), inúmeras empresas de serviços, cartórios e até o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (Ecad). As grandes indústrias e bancos, cuja imagem está muito associada ao Ethos, são minoria e estão quase todos em São Paulo.

O Gife, por sua vez, reúne a nata do empresariado brasileiro. A grande maioria é associada por meio de seus institutos e fundações. Mas há casos como o Bradesco, que consta como empresa e também como fundação. Do mesmo modo, são associadas a TV Globo e a Fundação Roberto Marinho. O Gife enaltece o fato de que, juntas, as 112 filiadas investem R\$ 1,15 bilhão em projetos sociais, de arte e de desenvolvimento comunitário. Mas, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), isso representa apenas 20% do que o setor privado destina à área social, que corresponde a R\$ 4,7 bilhões. Essa diferença certamente representa os recursos destinados para ações assistenciais ou mecenato.<sup>7</sup> Entretanto, R\$ 1 bilhão ou R\$ 4 bilhões são ambas cifras diminutas se cotejadas, por exemplo, com o lucro de apenas um dos grandes bancos brasileiros, o Bradesco, que em 2009 chegou a R\$ 10 bilhões, ou o montante movimentado pela filantropia americana, que, em 2008, alcançou US\$ 300 bilhões.

Além disso, as duas organizações que defendem os conceitos de RSE e ISP representam muito pouco do universo do empresariado brasileiro,

<sup>7</sup> A Construtora Odebrecht doou para o Teatro Municipal de São Paulo um piano Steinway no valor de R\$ 400 mil sem renúncia fiscal. É mecenato mesmo (cf. *Folha de S. Paulo*, 1<sup>o</sup> set. 2009).

pelo menos em termos numéricos, já que existem mais de 5 milhões de empresas no Brasil. O Gife e o Instituto Ethos reúnem em seu interior corporações muito diferentes tomando ainda mais difícil a compreensão desse campo. Observando a lista de filiados do Gife, encontramos instituições como a Fundação Kellogg, Fundação Ford e Fundação Avina, parceiras históricas da Abong e de muitas de suas filiadas, ao lado de Fundação Bunge e Fundação Cargill, que são alvo de severas críticas por parte das entidades ambientalistas e dos movimentos sociais. Por outro lado, a Monsanto e Aracruz, reconhecidas violadoras de direitos ambientais, assinaram o código de ética do Instituto Ethos, comprometendo-se a defender a ecologia, entre outras práticas socialmente responsáveis.

É certo que há, sim, empresas que atuam com mais responsabilidade ou com maior compromisso social que outras. Mas suas ações sociais, no fundo, são estratégias que, se não são de *marketing* propriamente, não podem ser vistas dissociadas dos interesses de mercado da empresa. Cientes ou não, as ONGs que fazem parcerias com essas empresas, seja diretamente ou por meio de suas fundações e institutos, acabam por ajudá-las a se posicionar melhor na sociedade e, por consequência, aumentar seus ganhos. Isso não significa que as ONGs devam abrir mão dessa possibilidade de cooperação. Trata-se de um campo interessante de parceria que pode ser qualificado ainda mais com a participação de ONGs filiadas à Abong. Mas é preciso ter consciência de que se trata de uma relação que tem limites.

**PARA SABER MAIS:**

BEGHIN, Nathalie. *A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito*. São Paulo: Cortez, 2000.

GARCIA, Joana. *O negócio social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

INSTITUTO AKATU. *Responsabilidade social empresarial: um retrato da realidade brasileira*. São Paulo: Instituto Akatu, 2005. (Cadernos de Pesquisa n° 4).

PAOLI, Maria Célia. *Empresas e responsabilidade social: os entredamentos da cidadania no Brasil*. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). *Democratizar a democracia: os caminhos da dimensão participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

## *Quadro de caracterização das empresas do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (Gife) que apoiam organizações da Abong*

Além de explorar e iniciar processo de análise crítica do acesso das organizações associadas à Abong a fundos privados nacionais, esse projeto de pesquisa também incluía o objetivo de identificar as principais características das empresas e institutos privados do Brasil.

Entre as organizações pesquisadas, 18 delas – Ação Educativa, Agende, Avisa Lá, CDI, Cecip, CCLF, Com. Cultura, Cria, Cunha, Ecoa, Ecos, Etapas, Gacc-MA, Ibase, ISA, Iser, MOC e Pólis – acessam ou já acessaram recursos de organizações afiliadas ao Gife. Por isso, foram selecionadas dez empresas ou fundações empresariais pertencentes ao Gife, entre as que apoiam e não apoiam associadas à Abong, relacionando algumas de suas características que possam contribuir para elaborar questões relevantes para futuras análises desses fundos no Brasil.

Foram selecionadas sete que apoiavam projetos de outras organizações e três que têm como política desenvolver suas próprias ações de responsabilidade social. O critério de escolha foi que o conjunto das sete abrangesse todos os temas do Gife e que, ao mesmo tempo, contemplasse – na qualidade de financiador – o maior número possível de associadas à Abong envolvidas na pesquisa.

Como primeiro passo, essas dez empresas ou fundações empresariais estão apresentadas nos quadros seguintes, considerando informações encontradas no “Censo Gife 2007/2008” sobre seu ano de fundação, volume de recursos aportado na sua ação social, sua missão e política de acesso a recursos. A partir disso, numa segunda etapa de trabalho, podem ser levantadas questões relevantes e avançar de fato numa análise sobre os diversos aspectos levantados: se há relação entre ano de fundação, o fato de apoiar ou não organizações da sociedade civil e o discurso contido nas missões, entre outros.

Critério	Financiam	Não financiam
Ano de fundação	3 – nos anos 90 (Telefônica, Ayrton Senna, C&A) 3 – nos anos 2000 (Avon, Gerdau, HSBC) 1 – não informa (Vale)	1 – nos anos 50 (Bradesco) 1 – nos anos 70 (Cargill) 1 – nos anos 90 (Coca-Cola)
Missão	<p><b>Fundação Telefônica</b> – Construção do futuro da comunidade onde atua / desenvolvimento social pela educação, utilizando suas capacidades e recursos humanos, materiais e tecnologias.</p> <p><b>Fundação Vale</b> - Desenvolvimento integrado – economia / ambiental / social – da comunidade onde atua, articulando e potencializando investimento social, fortalecimento do capital humano das comunidades e respeitando a identidade cultural e local.</p> <p><b>Instituto Avon</b> - Foco na mulher. Tudo que possa promover sua qualidade de vida de forma integral. Ações transformadoras, por meio da mobilização social, identificando e fortalecendo as organizações que já existem, apoiando projetos e incentivando troca de experiências.</p> <p><b>Instituto Ayrton Senna</b> – Criar condições e oportunidades para todas as crianças e jovens desenvolverem seu potencial como pessoas, cidadãos e profissionais. Superar diferença entre desenvolvimento econômico e social no Brasil. Trabalhar para desenvolvimento humano das novas gerações.</p> <p><b>Instituto C&amp;A de Desenvolvimento Social</b> – Promover educação de crianças e adolescentes das comunidades onde atua, por meio de alianças e do fortalecimento de ONGs.</p> <p><b>Instituto Gerdau</b> – Mesma missão da empresa. Atua preferencialmente onde tem unidades.</p> <p><b>Instituto HSBC de Solidariedade</b> – Parte da premissa de que um mundo feliz é construído a partir da solidariedade, responsabilidade e cidadania. Desde 1997 tem política de responsabilidade social, mas só depois é criado o Instituto. Seu objetivo é gerir o investimento social do HSBC e de pessoas físicas e jurídicas que desejarem contribuir.</p>	<p><b>Fundação Bradesco</b> – Atuar com comunidades carentes para redução do analfabetismo e redução das desigualdades socio-culturais.</p> <p><b>Fundação Cargill</b> – Preparar próximas gerações para o sucesso na educação, no trabalho e na vida.</p> <p><b>Instituto Coca-Cola Brasil</b> – Mobilizar a sociedade pela influência do sistema Coca-Cola. Promover programas transformacionais de significativo impacto no desenvolvimento socioambiental do país.</p>



Critério	Financiam	Não financiam
Recursos investidos	<p><b>Fundação Telefônica</b> – Não informa.</p> <p><b>Fundação Vale</b> – Não informa.</p> <p><b>Instituto Avon</b> – Em 2003, R\$ 14 milhões (70% desse recurso vem da venda de alguns produtos). São usadas à infraestrutura e a rede de revendedores.</p> <p><b>Instituto Ayrton Senna</b> – Em 13 anos, investiu R\$ 161.700 milhões.</p> <p><b>Instituto C&amp;A de Desenvolvimento Social</b> – Não informa.</p> <p><b>Instituto Gerdau</b> – R\$ 51.600 milhões, em 2006; R\$ 71 milhões, em 2007; R\$ 103 milhões, em 2008 (projetos com participação voluntária de colaboradores, ou seja, funcionários).</p> <p><b>Instituto HSBC de Solidariedade</b> – Não informa.</p>	<p><b>Fundação Bradesco</b> – Em dez anos financiou R\$ 1.513 bilhões (R\$ 3.124 bilhões, se atualizado). Em 2008, R\$ 220.791 milhões</p> <p><b>Fundação Cargil</b> – Não informa.</p> <p><b>Instituto Coca-Cola Brasil</b> – Não informa.</p>
Formas de acesso	<p><b>Fundação Telefônica</b> – Informa apenas o que não é aceito: não patrocina material, eventos, bolsas de estudo, construção ou manutenção de ONGs. Investimentos não subvencionam serviços da Telefônica. Não apoia pessoas ou empresas com fins lucrativos.</p> <p><b>Fundação Vale</b> – Diagnóstico e plano para região são feitos pela empresa (Plano de Gestão Integrada Socioeconômica – PGI), com destaque para indicadores de impacto. Para execução do Plano, é feita parceria com governos, ONGs e empresas. Acompanhamento de indicadores e atualização do diagnóstico. Não financia fora das áreas de atuação da empresa.</p> <p><b>Instituto Avon</b> – Seleção de projetos; critérios técnicos e éticos de acordo com a missão. Durante a execução, gerencia recursos, monitora ações e resultados.</p> <p><b>Instituto Ayrton Senna</b> – Não informa.</p> <p><b>Instituto C&amp;A de Desenvolvimento Social</b> – Inscrição de projetos, com restrição para cidades onde não tem C&amp;A e projetos de outras áreas e beneficiários que não sejam a prioridade do Instituto./ Política – não oferece serviço direto, e sim apoia organizações com know-how. ONGs são parceiras (compartilham valores, procedimentos e normas para construção coletiva). Trabalho por ciclo de três anos. Não é mero financiador; participa do projeto.</p> <p><b>Instituto Gerdau</b> – Segue diretrizes do investimento em responsabilidade social. Projetos em comunidades vizinhas às unidades. Não apoia projetos que favoreçam pessoas individualmente. Busca fortalecer parcerias para otimizar oportunidades e recursos. Apoiar projetos de acordo com focos de responsabilidade social e diretrizes de cada operação de negócios, assim como com orçamento para o período. Opera por meio de comitês nas unidades. Foco na educação e transmissão de conhecimento em tecnologia de gestão (expertise da Gerdau para a sociedade). Apoiar ONGs geridas por empreendedores idôneos e com razoável organização. Investe no desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas da Gerdau (agrega valor à empresa e à comunidade). Sensibiliza, capacita e valoriza o trabalho voluntário de seus colaboradores, ou seja, funcionários.</p> <p><b>Instituto HSBC de Solidariedade</b> – Abertura e seleção de projetos. Envio do projeto segundo critérios e formulário próprio, com cronograma. Aval do padrinho ou madrinha – funcionários que aceitam acompanhar projetos. Aval do comitê técnico de avaliação, formado por especialistas, membros de ONGs e colaboradores do HSBC. Se aprovado, vai para o Comitê de Sustentabilidade, que se reúne a cada quatro meses e estabelece e direciona estratégias e ações para investimento social (diretoria executiva, consultores especialistas e representantes regionais e das diversas áreas da empresa). Formalização da parceria: 60 dias para apresentar documentação requerida.</p>	