

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FAFICH – DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
CENTRO DE CAPACITAÇÃO E PESQUISAS EM PROJETOS SOCIAIS
ESPECIALIZAÇÃO EM ELABORAÇÃO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS
SOCIAIS EM ÁREAS URBANAS**

**Sustentabilidade Financeira e Constituição de Parcerias em Conselho
Comunitário de Belo Horizonte**

Belo Horizonte

2011

Aline Sousa Alves

**Sustentabilidade Financeira e Constituição de Parcerias em Conselho
Comunitário de Belo Horizonte**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em
Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais em
Áreas Urbanas da Universidade Federal de Minas Gerais,
como requisito parcial à obtenção do título de Especialista

Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas

Belo Horizonte

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao COMUPRA, pela disponibilidade, paciência e interesse com que me abriu suas portas e tornou este trabalho possível.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff pelas valiosas dicas para o desenvolvimento desta monografia.

À professora Dra. Corinne Davis Rodrigues, que, além do excelente aprendizado promovido em sala de aula, atendeu com atenção e presteza ao meu pedido de auxílio para consecução deste trabalho.

À Francisca Geovana, ex funcionária do CECAPS, sou grata por ter feito sempre tudo o que lhe era possível com o objetivo de nos atender em nossas solicitações.

À minha querida turma do curso de especialização, pelos momentos felizes que foram essenciais à minha decisão de concluir o curso, em especial à Daniela de Menezes, pelo companheirismo em toda essa trajetória.

Ao Demétrio, pelos ouvidos, conselhos e pelos momentos de diversão sacrificados ao longo do curso e da realização da monografia.

Agradeço à minha família, pelo apoio em tempo integral e incentivo para que eu superasse as dificuldades e concluísse este trabalho. Em especial, à minha mãe, luz da minha vida, por ter acreditado em mim até mesmo nos momentos em que eu não fui capaz de fazê-lo.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar como se dava a sustentabilidade financeira e a capacidade de construir parcerias e articular ações conjuntas em um Conselho Comunitário sediado no município de Belo Horizonte. Buscou-se contextualizar as mudanças ocorridas no cenário brasileiro, que introduziram uma nova perspectiva de atuação para as organizações sem fins lucrativos no país. A metodologia escolhida para realização da investigação foi a qualitativa, e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade com membros do Conselho, além de análise documental e observação participante. O estudo lançou luz sobre aspectos importantes acerca da sustentabilidade de entidades comunitárias no Brasil, bem como contribuiu para a compreensão de suas estratégias de sobrevivência em um cenário tão competitivo.

Palavras – Chave: Conselho Comunitário, Terceiro Setor, Sustentabilidade, Captação de Recursos, Parcerias.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Localização da Unidade de Planejamento Ribeiro de Abreu em BH 39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Categorias e Variáveis de Análise do Estudo	36
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEB - Comunidade Eclesiástica de Base

COMUPRA - Conselho Comunitário Unidos pelo Ribeiro de Abreu

FASFIL - Fundações e Associações sem Fins Lucrativos

GETS - Grupo de Estudos do Terceiro Setor

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

ONG - Organização Não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

OS - Organizações Sociais

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SAB - Sociedade Amigos de Bairro

Unicef - Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 A Emergência da Sociedade Civil no Brasil	13
2.2 Primórdios do Associativismo Brasileiro.....	14
2.3 O Novo Associativismo Brasileiro.....	16
2.4 As associações Comunitárias	18
2.5 Redemocratização e Sociedade Civil	20
2.6 ONGs no Brasil.....	23
2.7 Cidadania Social Empresarial	25
2.8 Profissionalização do Terceiro Setor.....	26
2.9 Sustentabilidade no Terceiro Setor.....	29
2.9.1 Sustentabilidade Financeira	30
2.9.2 Parcerias	32
3. METODOLOGIA.....	35
3.1 Definição do Método.....	35
3.2 Coleta de Dados	35
3.3 Análise dos Dados	36
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	38
4.1 Origem do COMUPRA	38
4.2 Área de Abrangência.....	38
4.3 Estrutura do Conselho	40
4.4 Sustentabilidade Financeira.....	41
4.5 Capacidade de Estabelecer Parcerias e Ações Conjuntas.....	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXO.....	56

1. INTRODUÇÃO

A constituição do Terceiro Setor enquanto campo de estudo interdisciplinar, embora seja recente no Brasil, tem atraído a atenção e concentrado esforços de pesquisadores das principais universidades do país. No entanto, apesar deste crescimento e destaque, o campo de estudo, assim como o próprio termo “Terceiro Setor”, encerra uma infinidade de conflitos teórico-conceituais que refletem, em suma, a diversidade de iniciativas, organizações e até mesmo ideologias que pretende denominar.

Apesar da novidade do Terceiro Setor como campo de estudo, algumas das organizações que o compõem possuem uma longa e já consolidada trajetória de atuação, como é o caso das Santas Casas de Misericórdia, presentes no país desde o ano de 1543. Assim, de acordo com Falconer (1999, p.4), a novidade não está nas organizações em si, mas na forma de enxergá-las como componentes de um “setor” que pleiteia a igualdade entre o Estado e ao Mercado.

O termo Terceiro Setor foi traduzido do inglês *third sector* e faz parte do vocabulário sociológico corrente dos Estados Unidos, onde é utilizado paralelamente ao termo *non profit organizations*, ou organizações sem fins lucrativos. Na Inglaterra, a expressão mais utilizada é a *charities* ou caridades, o que remete à memória religiosa medieval e enfatiza o aspecto da doação. O termo filantropia também aparece frequentemente na literatura anglo-saxã (FERNANDES, 1997, p.25).

De acordo com Landim (1993, p.16), *organização não governamental* ou ONG é uma expressão antiga que nasceu na Europa Ocidental no pós-guerra, mas que no Brasil, só atingiu a notoriedade a partir da década de 90. Segundo Fernandes (1997, p. 26), chamaram-se assim às organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante para justificar sua presença formal na ONU. Nas décadas de 60 e 70, o crescimento de ONGs de promoção de projetos de desenvolvimento no Terceiro Mundo da Europa Ocidental, fomentadas por projetos de cooperação internacional da ONU, terminaram por estimular o surgimento de ONGs também no hemisfério sul. No Brasil, estas organizações surgiram na década de 70.

Na América Latina e no Brasil, o termo mais discutido é *sociedade civil*. Sobre o tema, Fernandes coloca que:

Esse é um conceito do século XVIII que desempenhou papel importante na filosofia política moderna, sobretudo em autores da Europa continental. Designava um plano intermediário de relações, entre a natureza, pré-social, e o Estado, onde se completaria a socialização pela obediência a leis universalmente reconhecidas [...]. Recuperada no contexto das lutas pela democratização, a idéia de sociedade civil serviu para destacar um espaço próprio, não governamental, de participação nas causas coletivas. Nela e por ela, indivíduos e instituições particulares exerceriam sua cidadania, de forma direta e autônoma [...]. Marcando um espaço de integração cidadã, a sociedade civil distingue-se, pois, do Estado; mas, caracterizando-se pela promoção de interesses coletivos, diferencia-se também da lógica do mercado. Forma-se, por assim dizer, um Terceiro Setor. (FERNANDES, 1997, p. 27)

Neste trabalho será apresentada a trajetória de retomada do conceito de sociedade civil no país até culminar nas atuais discussões acerca da configuração de um terceiro setor que é regido pela lógica da parceria. Esta trilha teórica tem o objetivo de facilitar a compreensão do papel que as entidades de terceiro setor, incluindo os movimentos comunitários, objeto de pesquisa deste trabalho, assumiram nos distintos cenários políticos que marcaram o país nas últimas décadas. Compreendidos os papéis e suas mudanças, posteriormente será possível discutir sobre os aspectos gerenciais que constituem desafios à sustentabilidade dos movimentos sociais, e também da maior parte das organizações de terceiro setor na atualidade.

Alguns autores, como Falconer (1999), questionam o fato das organizações do terceiro setor, apesar das iniciativas de apoio no que concerne à legislação, ou ao aperfeiçoamento da sua gestão, não estarem preparadas, por diversas fragilidades, para desempenharem os papéis que foram atribuídos no novo cenário nacional e mundial. Esse despreparo, se assim pode ser chamado, compromete a sustentabilidade dessas organizações e terminam por enfraquecê-las, se não extingui-las.

No desafio da sustentabilidade, dois pontos são de fundamental importância para as entidades: a sustentabilidade financeira e a capacidade de construir parcerias e ações conjuntas. A sustentabilidade financeira está estreitamente ligada à captação de recursos de forma continuada e suficiente, e também à forma de gestão desses recursos. Já a construção de parcerias, além de poder fomentar a captação de recursos, contribui para o aumento da legitimidade da inserção da organização em seu contexto e para a aquisição de novas tecnologias a serem empregada nas ações.

Quando se trata de entidades comunitárias, esses dois pontos parecem se tornar ainda mais preponderantes, dadas as características históricas, estruturais e de inserção das entidades, que

na literatura do terceiro setor, por vezes são consideradas fragilidades gerenciais. Neste trabalho, buscou-se conhecer como se expressam, na realidade de um Conselho Comunitário de Belo Horizonte, a sustentabilidade financeira e a capacidade de construir parcerias e ações conjuntas, que vêm garantindo, por mais de dez anos, o prosseguimento do trabalho da entidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção é compreender como se deu a inserção da sociedade civil como provedora de bens públicos no Brasil, bem como as mudanças de papel experimentadas por representantes deste segmento ao longo dos anos, conforme alterações no quadro político, econômico e social brasileiro.

Parte-se da emergência de uma sociedade civil identificada como ator político, que define o associativismo como forma de ação coletiva privilegiada e, unida sob o signo da luta contra o autoritarismo, participa ativamente da redemocratização do país. Neste cenário, destacam-se os movimentos sociais, associações comunitárias e demais formas associativas, caracterizadas por baixa institucionalização, alta politização e postura de enfrentamento ao Estado.

Após a abertura democrática, no entanto, os atores, não mais reunidos pela luta contra o autoritarismo, encontram um cenário de surgimento de canais estatais à participação da sociedade civil, agora sob a bandeira da parceria. As formas de participação e de construção conjunta neste momento, influenciadas também por um novo contexto político e econômico mundial, não privilegiam a natureza política da participação da sociedade civil, mas dão destaque ao potencial deste ator como executor das políticas sociais do Estado. Neste cenário, os antigos movimentos sociais e comunitários, vêm-se esvaziados em sua ação política e são conclamados a assumirem o papel de parceiros, partícipes da construção de uma nova ordem democrática.

Esta nova ordem, marcada pela transformação paulatina da “sociedade civil” no “terceiro setor”, regida pelos princípios mercadológicos de eficácia e eficiência na gestão e nas ações, institui seu conjunto de regras e valores para as entidades de terceiro setor brasileiras, que em muito divergem do que os movimentos sociais e comunitários vivenciaram historicamente. O atendimento destas regras e valores são requisitos fundamentais para o estabelecimento das entidades de terceiro setor neste cenário e, conseqüentemente, para sua sobrevivência. Assim, evoca-se neste trabalho o conceito de sustentabilidade, para buscar compreender, de forma empírica, como os movimentos sociais e associações comunitárias se adaptaram às mudanças e conseguiram sobreviver até a atualidade.

2.1 A EMERGÊNCIA DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL

Muitos autores tratam do surgimento/ fortalecimento da sociedade civil no Brasil a partir da década de 70 (AVRITZER, 1994) e outros tantos localizam uma grande contribuição para a emergência do Terceiro Setor, tal qual o concebemos atualmente, neste momento histórico. De acordo com Avritzer:

O surgimento da sociedade civil brasileira está associado a três fenômenos principais: 1º) o surgimento de atores sociais modernos e democráticos, 2º) a recuperação por esses atores da idéia de livre associação e 3º) a constituição de estruturas legais, públicas e políticas capazes de levar à institucionalização dos anseios político-culturais da sociedade civil. (AVRITZER, 1994, p.285)

Com relação ao surgimento de atores sociais modernos e democráticos, o autor coloca que consiste no lado estrutural do processo de constituição da sociedade civil no Brasil, advindo do rápido processo de modernização do país. Durante este processo, o contingente de trabalhadores urbanos e profissionais de classe média aumentou de forma significativa e, junto com esta constituição que Avritzer(1994, p.286) chamou de física, houve a criação social, cultural e política destes atores, em face da introdução de hábitos urbanos, da criação de um sistema complexo de ensino e a implantação de macroestruturas empresariais e estatais.

Para a recuperação das idéias de livre associação e crítica política foi necessária a formação de uma esfera societária capaz de adquirir institucionalidade própria, no interior da qual as ações do Estado e dos atores econômicos seriam julgadas de acordo com a compreensão que os atores sociais e políticos teriam dos seus próprios interesses, assim como do interesse da sociedade como um todo (AVRITZER, 1994, p.290). Segundo o autor, concorreram para a formação desta esfera: o rompimento da igreja católica com o regime autoritário e sua forma de conceber a modernização societária, o que estimulou alguns movimentos urbanos e o associativismo civil; o surgimento do novo sindicalismo e o associativismo profissional de classe média (AVRITZER, 1994, p.288).

Todos estes movimentos geraram um processo de reflexividade na relação entre atores sociais e protagonistas do processo de modernização social e econômica que transformou a forma dos indivíduos lidarem com as normas sociais anteriormente instituídas.

Uma das expressões concretas desta transformação foi a campanha das Diretas Já pela redemocratização do país, localizada por Avritzer (1994, p.293) como o primeiro momento no

qual as formas de organização e de mobilização da recém-constituída sociedade civil influenciaram a assim chamada sociedade política.

O autor coloca que, apesar deste avanço da sociedade civil no país,

as negociações da transição brasileira se deram no interior de uma sociedade política cujas práticas eram absolutamente iguais às práticas políticas dos atores autoritários e absolutamente contrárias às formas de discussão e de questionamento da validade das práticas do poder desenvolvidas no nível da sociedade civil. (AVRITZER, 1994, p.293)

Apesar destas práticas contrariarem as formas de ação propaladas ao fim do período autoritário, a redemocratização implicou na institucionalização de mecanismos legais capazes de estabelecer uma relação potencial de transparência entre sociedade civil e Estado. Estes mecanismos, no entanto, sofrem do problema da inefetividade das estruturas administrativas e legais que tem prevalecido ao longo da história recente do país (AVRITZER, 1994, p.301).

Desta forma, segundo o autor,

O problema teórico-político que nos resta resolver é de estabelecer quais são as formas específicas de institucionalização da sociedade civil brasileira, ou seja, de que modo é possível consolidar uma esfera não particularista de generalização de interesses em uma sociedade na qual o particularismo ainda domina as relações sociedade política-estado (AVRITZER, 1994, p. 300).

2.2 PRIMÓRDIOS DO ASSOCIATIVISMO BRASILEIRO

A questão do associativismo brasileiro foi e ainda é discutida por diversos autores. De acordo com Ferreira (1999, p. 91), Santos (1993), por exemplo, discute a dinâmica do associativismo a partir do elevado desenvolvimento econômico do país e das profundas transformações ocorridas na sociedade brasileira a partir da década de 70. Outro autor que trata do tema é Avritzer (1997) que examina a questão a partir da influência das novas conjunturas socioeconômicas e das transformações culturais ocorridas na América Latina no último século. Para o escopo deste trabalho, abordaremos a questão segundo Avritzer (1997).

As formas associativas estão presentes no Brasil desde o início de sua colonização, como por exemplo as Santas Casas de Misericórdia fundadas em 1543. As Santas Casas se encarregavam de atividades de solidariedade social, tais como a alimentação dos necessitados, o cuidado com os doentes e o abrigo dos viajantes e requeriam a comprovação da pureza sanguínea, da situação econômica e dos antecedentes religiosos dos seus associados (BOXER,

1965 *apud* AVRITZER, 2007, p. 155). Por estas características, de acordo com Avritzer, eram de cunho homogeneizante e não poderiam servir de base de um processo de pluralização social (AVRITZER, 1997, p.155).

No século XVIII, outra forma associativa que proliferou-se no Brasil, especialmente na região de Minas Gerais foram as Irmandades Leigas (BOSCHI, 1986 *apud* AVRITZER, 1997, p. 155). Estas irmandades tinham como objetivo contornar a proibição da entrada de ordens religiosas na região aurífera e congregavam pessoas em torno de um santo padroeiro comum (AVRITZER, 1997, p. 155). De acordo com Avritzer,

Por um lado, as irmandades representaram um avanço em relação ao associativismo característico das Santas Casas, na medida em que havia irmandades de escravos, superando, portanto, a homogeneização racial. Por outro, os diferentes grupos que se associavam nas irmandades tinham como limite para sua autonomia as limitações de uma sociedade homogênea do ponto de vista religioso. (AVRITZER, 1997, p. 156)

No ano de 1815, a primeira Loja Maçônica, uma terceira forma associativa, surgiu no Rio de Janeiro (MELLO MORAES, 1982, *apud* AVRITZER, 1997, p. 156). Segundo Koselleck, as lojas maçônicas cumpriram três diferentes papéis na sociedade européia:

1) elas constituíram uma forma de associativismo que rompeu com a identidade medieval entre estamento e organização; 2) elas romperam com o pressuposto religioso de associativismo ao transformar a laicidade em critério para a adesão; 3) elas constituíram uma reação à tentativa do absolutismo de romper com as formas intermediárias de associação entre o indivíduo e o Estado, características das sociedades pré-modernas. (KOSELLECK, 1988 *apud* AVRITZER, 1997, p. 156)

No entanto, a maçonaria brasileira pretendeu conciliar maçonaria e religião (GUERRA, 1982 e MELLO MORAES, 1982 *apud* AVRITZER, 1997, p.156), além de não ter sido capaz de romper com a monarquia, a ponto de ter convidado o imperador para presidi-la (OLIVEIRA LIMA, 1989 *apud* AVRITZER, 1997, p. 156).

Seguindo a linha desenvolvida por Avritzer para explicar o surgimento do novo associativismo na América Latina, é importante localizar que, a partir da segunda metade do século XIX, ocorrem nos países latinos transformações que concorrem para os primeiros momentos “societários” nestas nações. Dentre este conjunto de transformações destacam-se o aceleramento da urbanização, a redução paulatina da população escrava e o crescimento do número de imigrantes nos países.

No Brasil, o Rio de Janeiro praticamente dobra a sua população entre 1872 e 1890 e São Paulo tem sua população multiplicada em mais de sete vezes entre 1872 e 1900 (HAHNER, 1986 *apud* AVRITZER, 1997, p. 157). Ao mesmo tempo em que a urbanização se acelera, diminui o peso da população escrava e aumenta o número de imigrantes (HAHNER, 1986 e MORSE, 1975 *apud* AVRITZER, 1997, p. 157).

Um primeiro movimento de cunho societário no país foi o abolicionismo. Toplin (1971 *apud* AVRITZER, 1997, p. 158) coloca que, a partir da década de sessenta do século XIX começaram a ser criados clubes abolicionistas no Rio de Janeiro, Ouro Preto e Recife.

As características desses clubes apontam na direção das modernas associações civis: eles realizaram as primeiras manifestações públicas da história do país (Nabuco, 1976), foram os primeiros clubes a admitir a participação de mulheres e constituíram, também, o primeiro momento de utilização da imprensa para a realização de discussões de cunho moral na esfera pública. (AVRITZER, 1997, p. 158)

Após o movimento abolicionista, no entanto, o associativismo religioso continuou sendo o que mais crescia no país, juntamente com as associações de ajuda mútua, que tinham como uma das finalidades a previdência de seus associados.

O associativismo brasileiro, marcado pela força do associativismo religioso com origem no período colonial, de acordo com Avritzer, transitou para a homogeneização corporativa, antes de se tornar verdadeiramente plural. A consequência deste fato foi a concepção de uma esfera societária constituída por valores idênticos/ indiferenciados, representando assim um setor “popular”. Segundo este modelo, a ação social se reduz a dois atores, os trabalhadores e os camponeses, e a forma da ação coletiva constitui a ação partidária visando a integração no Estado. Este modelo prevaleceu tanto no Brasil quanto na América Latina em todo o período populista. (AVRITZER, 1997, p. 160)

2.3 O NOVO ASSOCIATIVISMO NO BRASIL

A partir da década de 70, modificações no espaço societário da América Latina e igualmente no Brasil contribuíram para o surgimento de novas formas de ação coletiva. No Brasil, estas modificações estiveram ligadas a: 1) renovação das práticas do movimento sindical (ALVES, 1985; SADER, 1988; TELLES, 1984 *apud* AVRITZER, 1997, p. 161); 2) proliferação de um conjunto de práticas de auto-ajuda, por movimentos sociais e associações civis, baseadas na idéia da construção de uma sociedade autônoma e solidária; 3) atuação de setores da classe

média na esfera pública por meio de movimentos culturais, movimentos corporativos e associações comunitárias locais; 4) surgimento de associações temáticas: direitos humanos, ecologia e gênero. (AVRITZER, 1997, p. 162)

As mudanças ocorridas a partir da década de 70 trataram da constituição de novos atores na esfera societária, mas também refletiram uma forma distinta de ocupação do espaço público. O ritmo de crescimento do associativismo comunitário no país foi muito grande e, junto a ele, expandiram-se quantitativamente também as associações de profissionais liberais e as organizadas tematicamente.

Tais associações mostram que o processo de pluralização da ação coletiva envolve não apenas a constituição de formas de solidariedade a partir da identificação com certo espaço físico cultural, mas também a construção de uma identidade a partir da identificação de uma condição comum (gênero) ou de um valor inegociável (direitos humanos ou ecologia). (AVRITZER, 1997, p. 165)

Além desses, outro importante aspecto dos movimentos pós 70 foi a proposição de novos debates acerca das formas de participação da sociedade civil na democracia. As práticas políticas inauguradas por estes movimentos, bem como as questões por eles trazidas, redefiniram o espaço da política, uma vez que fazer política não era mais uma atividade exclusiva do Estado e de partidos políticos, mas uma atividade da sociedade e voltada para o conjunto do tecido social (GUTIERRES, 2006, p. 21).

De acordo com TELLES (1987 *apud* GUTIERRES, 2006, p. 21) , a produção intelectual sobre os movimentos populares que se intensifica a partir do final da década de 70, foi marcada por alguns temas, como: a autonomia das classes populares, novas formas de participação articuladas no cotidiano e o “urbano” como espaço de emergência de “novas contradições”.

No que tange ao tema da autonomia, localiza-se o início do debate nas discussões sobre o atrelamento e a tutela estatal sobre os sindicatos e o pacto populista pré-64. Embora sejam controversas as opiniões de autores acerca deste tema, a autonomia e a independência foram vistas como inegável ruptura com um passado de subordinação e tutela estatal e como expressão da “espontaneidade” das classes populares, no sentido da capacidade de um impulso próprio de movimentação e auto-organização (GUTIERRES, 2006, p. 22).

Outra característica presente nas ações dos movimentos populares deste período é a valorização e problematização do cotidiano como forma de elaborar suas reivindicações (GUTIERRES, 2006, p. 23). Estas novas formas de participação traziam o reconhecimento de dimensões da vida social que escapavam ao controle do Estado, brotavam das queixas do cotidiano, regadas por informações sobre modos possíveis de mobilizarem-se para alterá-lo (SADER, 1988 *apud* GUTIERRES, 2006, p. 24).

De acordo com SADER (1988 *apud* GUTIERRES, 2006, p. 23), o Clube de Mães é um bom exemplo deste fenômeno, pois, embora tenha tido sua origem em meados dos anos 50, patrocinado pelas prefeituras e associações benevolentes, os clubes de mães da periferia assistiram nos anos 70 a um novo começo em sua história, com a organização por elas mesmas, a constituição de uma coordenação de clube de mães e a valorização da luta contra a injustiça no lugar do assistencialismo caritativo.

Além dos clubes de mães, SADER (1988) destacou as comunidades eclesiais de base, o movimento sindical, os movimentos por melhorias urbanas, entre outros, como novos atores que “entravam em cena” naquele contexto. Esses novos movimentos sociais organizavam-se com base em três matrizes discursivas principais: uma configurada nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), outra na esquerda, com a questão da educação popular e uma última no contexto do novo sindicalismo (GUTIERRES, 2006, p. 23).

Desta forma, as novas formas de participação inauguradas pelos movimentos populares trouxeram uma noção ampliada de política que não se restringia ao Estado, mas, antes, descobria a sociedade como lugar da política (GUTIERRES, 2006, p. 25). Com isso, é possível afirmar que a ação política dos movimentos sociais marca um importante momento no debate sobre participação democrática e associativismo civil, na medida em que movimentos sociais passam a representar a possibilidade da construção de uma nova cultura política, a partir da eliminação das relações clientelistas entre Estado e sociedade (CARDOSO, 1994 *apud* GUTIERRES, 2006, p. 26).

2. 4 AS ASSOCIAÇÕES COMUNITÁRIAS

Nas décadas de 50 e 60 foram criadas, por meio de movimentos sociais urbanos reivindicatórios as Sociedades Amigos de Bairro (SABs), que tinham como objetivo a defesa de interesses coletivos. No entanto, um forte envolvimento com práticas clientelistas,

principalmente no período da ditadura militar, fez com que este tipo de organização fosse criticado e rechaçado pela população (BASTOS, GOMES, s/d, *apud* BRESCIANI, 2003, p.3).

Assim, com o objetivo de retomar a mobilização social e a democratização a partir das bases populares, a Igreja Católica fundou as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs). É a partir deste momento, e com o fomento da abertura política que surgem as associações de moradores de bairros (SANTOS, 2002 *apud* BRESCIANI, 2003, p.3).

De acordo com o IBGE, as associações de moradores representam 5,7% e os centros e associações comunitárias 8,7% do total de fundações privadas e associações sem fins lucrativos (FASFIL) no Brasil (IBGE, 2008, tabela 7). Esses valores coincidem também com as porcentagens de pessoal ocupado assalariado das associações de moradores e centros comunitários com relação a todas as FASFIL (IBGE, 2008, tabela 12).

Na pesquisa, o grupo do qual fazem parte as associações de moradores e centros comunitários, conta com apenas 1,4 trabalhador por entidade, o que pode indicar o porte deste tipo de entidade do terceiro setor. “A absoluta maioria da FASFIL (79,5% ou 268,9 mil entidades) não possui sequer um empregado formalizado, de acordo com os dados da Tabela 15. Nas Regiões Nordeste e Norte esse percentual chega ao patamar de 87,9% e 84,4%, respectivamente, do total de entidades daquelas regiões (Tabela 16). A forte presença de trabalho voluntário e informal pode explicar parcialmente tal fenômeno bem como o tipo de serviços prestados” (IBGE, 2008).

Embora a maior parte das associações de moradores e dos centros e associações comunitárias encontrem-se na região Nordeste, o maior número de pessoal ocupado assalariado nessas entidades está na região sudeste. Enquanto as associações de moradores e centros comunitários do nordeste ocupam em média, 0,3 pessoa, cada, na região sudeste, este número sobe para 1,4 e 1,8 pessoa, respectivamente (IBGE, 2008, tabela 14).

1,1% das associações de moradores foi fundada até 1980, 74,1 % de 1981 até 2000 e 24,8% de 2001 a 2005. Os centros e associações comunitárias confirmam essa tendência, pois 2,2% foram fundados até 1980, 71,8% de 1981 a 2000 e 26% de 2001 a 2005 (IBGE, 2008, tabela 10). Estes dados mostram que essas entidades responderam de igual forma aos incentivos fornecidos pelo contexto político, econômico e social de estímulo ao associativismo, a partir

da década de 80 no Brasil, e também ao *boom* de crescimento do terceiro setor experimentado a partir da década de 90.

No entanto, características particulares da maior parte das entidades comunitárias brasileiras, estabelecem diferenças significativas entre estas e organizações de terceiro setor como ONGs e Fundações. Em geral, a história de formação das entidades comunitárias, está associada a uma necessidade verificada pelos habitantes de determinada comunidade, de empreender ações para mudança de um contexto social de vulnerabilidades sociais. Além disto, o caráter político de sua atuação remete aos movimentos sociais da década de 70, em sua postura de oposição e enfrentamento ao Estado, mesmo que em determinados momentos formem parcerias. A estrutura física das entidades, na maior parte das vezes, é precária, pois não contam com sede própria nem com recursos para arcar com o aluguel de um local apropriado a suas atividades, e a gestão é amadora, pois seus membros, que em geral, possuem baixa escolaridade e condição socioeconômica desfavorecida, dividem seu tempo entre uma atividade remunerada e o trabalho voluntário na entidade, não possuindo profissionalização prévia que ofereça recursos para gerir a entidade nos moldes do que é prescrito.

2.5 REDEMOCRATIZAÇÃO E SOCIEDADE CIVIL

Retomando o curso da história, a redemocratização brasileira trouxe consigo importantes modificações na forma de conceber a sociedade civil no país, provocadas pela acentuação dos diferentes projetos políticos no interior deste segmento, agora não mais unificados sob o signo da luta contra o autoritarismo.

Desta forma, emergiram, especialmente nos anos 90, novas formas de organização associativa, como as ONGs, entidades empresariais e o assim chamado terceiro setor que ressignificaram o conceito de sociedade civil. A sociedade civil passa a apresentar alterações significativas no que se refere à configuração, atuação e impactos que causa na estrutura social (GUTIERRES, 2006, p. 29).

Um dos fatos marcantes do período que se iniciou em fins da década de 80 foi o processo de democratização do país, marcado pela abertura à participação dos atores que lutaram contra o regime autoritário. Dagnino (2002 *apud* GUTIERRES, 2006, p. 29) afirma que “a grande novidade que os anos 90 trazem consigo é uma aposta generalizada na possibilidade de uma atuação conjunta, de 'encontros' entre o Estado e a Sociedade Civil”. Assim, a sociedade civil

reconfigurou seu posicionamento anterior de oposição ao Estado, passando a considerar a atuação conjunta como forma de participação.

De acordo com o Grupo de Estudos sobre a Construção Democrática da Unicamp (1998 *apud* GUTIERRES, 2006, p. 30), é possível destacar seis elementos que compuseram o novo cenário associativista no Brasil:

1) maior disponibilidade dos atores da sociedade civil em negociar com o Estado, através da abertura de canais de participação e interlocução; 2) tendência à institucionalização dos movimentos e das ONGs, apontando para uma “profissionalização”; 3) ampliação do número de atores e das temáticas abordadas pela sociedade civil; 4) consequente explicitação da pluralidade de intenções, heterogeneidade de posições e demandas já existentes no interior da sociedade civil e que emergem com mais força num cenário onde não mais se unificam projetos em torno de um objetivo comum; 5) ampliação do grau de publicidade das demandas e problemas sociais no interior da sociedade civil; 6) articulação dos movimentos sociais entre si e com diferentes atores sociais em redes (ou teias), configurando um novo padrão de atuação.

Além da abertura de canais de participação relacionada anteriormente, um outro elemento teve grande importância na composição do novo cenário associativista brasileiro: os projetos de mudança econômica e social trazidos pelos planos de ajuste estrutural implantados na América Latina naquele momento (GUTIERRES, 2006, p. 31).

Segundo Almeida (2006, *apud* GUTIERRES, 2006, p. 62), o cerne das reformas de ajuste estrutural consistiu em deslocar a posição central do Estado na responsabilização da questão social, considerando-as sintonizadas a um projeto de “Estado Necessário” e não, estado mínimo. A entrada do setor privado lucrativo e não lucrativo no provimento de serviços sociais se dá, nesse contexto, sob o argumento da descentralização e da participação.

No Brasil, a entrada neste movimento por parte do governo federal realizou-se no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso de duas formas: através da criação do Programa Comunidade Solidária e através da criação do Plano Diretor de Reforma do Estado, sob responsabilidade do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

O Programa Comunidade Solidária tinha como objetivo “tornar mais claras, produtivas e eficientes as relações entre o Estado e o terceiro setor” (BRASIL, 1996 *apud* FALCONER, 1999, p. 6) para enfrentar a pobreza e a exclusão social no país. O Conselho da Comunidade Solidária era o órgão de coordenação do Programa, composto por vinte e um representantes

da sociedade civil com atuação reconhecida em organizações não governamentais, igrejas, universidades, mundo da cultura, empresas públicas e privadas e dez ministros de estado. (CARDOSO, 1997, p. 11) A função deste Conselho era articular e mobilizar parcerias entre terceiro setor e Estado para a construção de ações na área social. De acordo com Falconer:

“Os recursos para implementação de algumas linhas de atuação do Conselho do Comunidade Solidária e em particular para as iniciativas destinadas ao fortalecimento do terceiro setor provêm em grande parte da iniciativa privada e de organizações multilaterais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a UNESCO”. (FALCONER, 1999, p.6)

Um dos principais focos de atuação do Programa foi a realização de ajustes que causavam impacto na legislação do terceiro setor, promoção do voluntariado e criação de redes de informação de organizações da sociedade civil (FALCONER, 1999, p. 6). Assim, em 1997 iniciaram-se os debates para a criação de leis que reduzissem os entraves para a atuação do setor sem fins lucrativos no provimento de serviços. Dentre as mudanças propostas pelo Conselho da Comunidade Solidária e abarcadas pelo legislativo brasileiro destacam-se a Lei Federal 9.608/98, que regulamenta o trabalho voluntário e a Lei Federal 9.790/99, que qualifica as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), cria o Termo de Parceria, instrumento de celebração de parcerias entre OSCIPs e Estado, e regulamenta a possibilidade de remuneração dos dirigentes.

Já o Plano Diretor de Reforma do Estado propôs uma reforma administrativa, baseado na conclusão de que o modelo de administração pública burocrática até então adotado no Brasil estava esgotado. Como novo modelo, propõe o modelo de administração pública gerencial, cujas características eram a eficiência e qualidade, a descentralização e o foco no cidadão (FALCONER, 1999, p.6).

Luiz Carlos Bresser Pereira, ministro responsável pelo Plano Diretor de Reforma do Estado Brasileiro, afirmou em seu discurso de posse a necessidade de redução do núcleo do aparelho de Estado a partir, dentre outras medidas, do fortalecimento de organizações públicas não-estatais (FIGUEIRÓ, 2000 *apud* GUTIERRES, 2006, p. 63). A importância e o papel dessas organizações podem ser percebidos pela seguinte afirmação de Bresser Pereira e Grau:

Na mesma época em que se faz evidente a crise do modelo social-burocrático do Estado e em que a globalização exige novas modalidades, mais eficientes de administração pública, cresce a importância de uma forma

nem privada nem estatal de executar os serviços sociais garantidos pelo Estado: as organizações de serviços públicos não-estatais, operando na oferta de serviços de educação, saúde e cultura com o financiamento do Estado. (1996, *apud* GUTIERRES, 2006, p. 63)

É possível observar neste trecho a ênfase na idéia de eficiência da execução das ações sociais fora do engessamento da burocracia estatal. Além da idéia de eficiência, a idéia de eficácia associada à ação da sociedade civil na área social também está presente no discurso governamental, como exemplificado abaixo:

Acredito que o fortalecimento da sociedade civil e de sua atuação no campo do desenvolvimento social é o caminho correto para que possamos superar essa herança pesada de injustiça e exclusão. Não considero esse caminho correto pelo simples fato de que aliviaria a tarefa do governo, retirando de seus ombros uma parcela de sua responsabilidade. Não se trata disso, mas sim de reconhecer que a ação do Terceiro Setor no enfrentamento das questões diagnosticadas pela própria sociedade nos oferece modelos de trabalho que representam modos mais eficazes de resolver problemas sociais (CARDOSO, 1997, p. 10).

A valorização da gestão eficaz dos recursos e de outros aspectos que qualificavam a sociedade civil como parceiro privilegiado do Estado no enfrentamento dos problemas sociais por via da execução de seus programas abriu espaço às parcerias estado-sociedade, tendo como principais atores aqueles que conseguiam atender aos critérios de eficiência e eficácia colocados pelo novo modelo estatal: as ongs e as entidades empresariais.

É interessante ressaltar que, paralelamente aos esforços do Conselho da Comunidade Solidária para a criação da Lei das OSCIPs, o Plano de Reforma do governo federal criou a Lei Federal 9.637/98, que regulamentou a qualificação como Organizações Sociais (OS), pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, cujas atividades fossem dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. Essa Lei, complementada por outras subsequentes, abriu a possibilidade de transferência da administração de entidades estatais e bens do patrimônio público, por meio de contratos de gestão, a entidades privadas qualificadas como OS.

2.6 ONGs NO BRASIL

A introdução da temática e o fortalecimento do terceiro setor no Brasil estão ligadas à atuação de três atores fundamentais: as entidades multilaterais internacionais, por meio do

financiamento de ONGs, o Governo Federal, com a reforma do estado e o Programa Comunidade Solidária e o Setor Empresarial, com a discussão de cidadania empresarial.

As entidades autoidentificadas como organizações não governamentais possuem uma trajetória de atuação relativamente longa no país. “A título de esclarecimento, o termo ONG, propriamente dito, não tem identificação jurídica no Brasil, enquadrando-se na definição dada às outras Organizações sem fins lucrativos” (CKAGNAZAROFF, 2007, p.9). Nas décadas de 70 e 80, por exemplo, exerceram papel fundamental na reconstrução da sociedade civil e da democracia brasileira, através de sua atuação militante junto aos movimentos sociais e associações, trabalhando causas ligadas à defesa da cidadania e da construção de uma sociedade mais justa, através da ação participativa e democrática (FIGUEIRÓ, 2001, p. 77).

Neste momento, muitas entidades de defesa da cidadania contavam com o apoio de organizações internacionais norte-americanas e européias, principalmente no financiamento de projetos de organizações comunitárias e movimentos populares junto a populações carentes. Nos anos 90, projetos voltados para o estudo do terceiro setor, fortalecimento da sociedade civil e desenvolvimento da filantropia e voluntariado tiveram apoio maciço de entidades como a W. K. Kellogg. Outro grande colaborador financeiro e operacional para o desenvolvimento do terceiro setor no mundo em desenvolvimento foi o Banco Mundial (FALCONER, 1999, p.5).

Com o início dos anos 90, inaugura-se um novo momento para as ONGs no Brasil. Vários autores (GOHN, 2000; FALCONER, 1999; FIGUEIRÓ, 2001) defendem que as ONGs que passaram a atuar no país sob o signo da parceria não eram as mesmas que atuaram nos anos 70 e 80. De acordo com GOHN (2000, *apud* FIGUEIRÓ, 2001, p. 77), as ONGs nos anos 90 não têm perfil ideológico definido, falam em nome de um pluralismo, defendem as políticas de parceria entre o setor público com as entidades privadas sem fins lucrativos e o alargamento do espaço público não estatal. Figueiró (2001, p. 77) reforça ainda que parte delas caracteriza-se por nascer de iniciativas de empresários privados e por ter ampliado o universo da participação para campos pouco ou nada politizados. Assim, Falconer (1999, p. 4) defende que a conformação que o terceiro setor adquiriu no Brasil e as expectativas quanto ao seu papel na sociedade não foram aquelas que as antigas ONGs brasileiras defendiam.

THOMPSON (1997) apresenta uma concepção alternativa sobre as transformações ocorridas com a abertura democrática. Segundo o autor,

Ao mudar o contexto político-econômico, começam a mudar, também, as instituições e a visão sobre elas. Em particular, começa a confundir-se e desvanecer-se aquela percepção de um “Terceiro Setor” formado por dois blocos preponderantes de instituições: um, histórico, tradicional e conservador, integrado pelas organizações de caridade e beneficência, voltadas para o serviço social e, outro, as novas ONGs, guiadas por uma lógica política alternativa, opositora, moderna e voltadas para o desenvolvimento social sustentável. É nesta fase que começa a se falar de um “Terceiro Setor”, além do mercado e do Estado, formado por organizações dos dois blocos. Ganha peso uma percepção funcional em lugar de uma percepção político-ideológica. (THOMPSON, 1997, p. 44)

2.7 CIDADANIA SOCIAL EMPRESARIAL

Sobre Cidadania Empresarial, Falconer (1999) coloca que é um termo que tem sido utilizado para descrever o papel de responsabilidade social e ambiental das empresas. As ações de responsabilidade social constituem o que o autor chama de investimento estratégico, ou seja, um comportamento de aparência altruísta que atende também a interesses, mesmo que indiretos das empresas, como por exemplo, a formação de uma imagem institucional positiva e o fortalecimento de mercados consumidores futuros.

A primeira iniciativa de discussão da temática de Cidadania Empresarial no país foi da Câmara Interamericana de Comércio em São Paulo, na década de 80. Dentro da Câmara formou-se o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), fundado em 1995, que congrega empresas interessadas em investimento social e foi responsável pela popularização no Brasil da expressão terceiro setor.

De acordo com o Censo do GIFE 2009-2010 (2010, p. 12), em seus 15 anos de existência, o GIFE consolidou-se como uma referência em investimento social privado no país. Este pode ser entendido como o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Em setembro de 2010, a associação contava com 134 organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária.

O conceito de investimento social privado é tratado por diversas organizações, dentre elas o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), que foi fundado em 1999 e tem como objetivo apoiar diferentes investidores sociais. Além disto, tem como compromisso o “uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos privados para uma sociedade mais justa e

sustentável” (SCHLITHLER, 2008, p. 5). De acordo com o IDIS, investimento social privado é:

(...) a alocação voluntária e estratégica de recursos privados, sejam eles financeiros, em espécie, humanos, técnicos ou gerenciais, para o benefício público. Para ter impacto e promover a transformação social, esse investimento depende da pesquisa focada, planejamento criativo, estratégias pré-definidas, execução cuidadosa e monitoramento dos seus resultados. (SCHLITHLER, 2008, p. 8)

Kisil (2008, p. 24), ao definir os perfis de doadores da filantropia contemporânea, ilumina algumas questões acerca do investidor social, que é quem efetivamente provê os recursos segundo os critérios anteriormente assinalados. De acordo com o autor, o investidor é aquele que se “preocupa sistematicamente com o impacto gerado por sua doação” (KISIL, 2008, p. 23) e esta preocupação influencia diretamente na sua decisão de doar. Geralmente os investidores são empresários, que se preocupam com uma gestão “profissional” de sua doação e cercam-se de parcerias profissionais em sua ação. Sobre as parcerias, Kisil coloca que;

Esse, aliás, é um elemento muito importante: os doadores investidores não trabalham sozinhos. Eles aprenderam a trabalhar num negócio relacionando-se com fornecedores, clientes, associações de classe, redes e também montando consórcios com outras empresas para um determinado projeto. Assim, acreditam que esses elementos devam ser buscados no empreendedorismo social. E consideram que essa estratégia traz sustentabilidade a qualquer idéia, por isso, não vêem a sustentabilidade no recurso que investem, mas na capacidade da organização em fazer uma boa gestão de seu recurso. (KISIL, 2008, p. 24)

Esta preocupação do setor empresarial com a doação como investimento social, com a importância do seu impacto e também com a gestão gerencialmente eficaz e eficiente que a organização recebedora fará do recurso investido, relaciona-se, segundo GUTIERRES (2006, p. 52), a um dos traços mais marcantes do terceiro setor não só no Brasil como no mundo, a “profissionalização da ação social”.

2.8 PROFISSIONALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Os primeiros apontamentos a respeito da necessidade de profissionalização das entidades do terceiro setor surgiram na década de 90, após a configuração do cenário de atuação do setor no país. Segundo THOMPSON,

Ao mudar o contexto político-econômico, começam a mudar, também, as instituições e a visão sobre elas. (...) É nesta fase que se começa a falar de

um “Terceiro Setor” além do mercado e do Estado, formado por organizações dos dois blocos (caritativo e ONGs). Ganha peso uma percepção funcional em lugar de uma percepção político-ideológica. (THOMPSON, 1997, p.44)

Esta percepção funcional pode estar ligada, principalmente, à “primazia da economia e do mercado, juntamente com a institucionalização dos mecanismos democráticos” (THOMPSON, 1997, p.45) que dominaram a época. Assim, o terceiro setor “desponta sob a promessa brilhante de eficiência, participação cidadã, inovação e qualidade; um setor que se consolida sob o signo da parceria e se mescla com o setor empresarial, como alternativa intermediária entre a atuação do Estado e a privatização” (FALCONER, 1999, p. 8). Com o intuito de apoiar o desenvolvimento deste setor, até então, incapaz de corresponder às expectativas sobre ele criadas, as empresas ofertaram auxílio para o aperfeiçoamento destas entidades, o Estado começou a trabalhar por um marco regulatório que favorecesse o desenvolvimento de entidades com finalidade de trabalhar bens públicos e a universidade foi demandada a produzir conhecimento que permitisse compreender o fenômeno do terceiro setor.

Desta forma, a partir de fora do terceiro setor, e principalmente, das escolas e faculdades de Administração, surgiram soluções que apontavam para a necessidade premente de profissionalização do setor. Profissionalização que, neste caso, significava, na maioria das vezes, a incorporação acrítica e fora do contexto dos instrumentos provenientes do campo empresarial (THOMPSON, 1997, p. 46).

Com exceção de poucas, as entidades que atuavam no país naquele momento, apresentavam uma estrutura típica, caracterizada pelo reduzido número de colaboradores, assalariados ou não, infra-estrutura precária, dirigentes com perfil de militância na causa que operavam, sem formação administrativa, além de problemas de institucionalização e de sustentabilidade. À época, concebia-se que:

As organizações do terceiro setor pareceriam ser, por natureza, cronicamente deficitárias e subcapacitadas para desempenhar o seu papel; o aperfeiçoamento da gestão destas organizações teria um papel importante na ruptura deste ciclo de condições precárias de operação levando ao desempenho insatisfatório, substituindo-o por uma relação ideal onde o bom gerenciamento permitiria alcançar resultados positivos que, por sua vez, permitiriam a captação de recursos suficientes e a atração de profissionais qualificados, superando as adversidades do meio. (FALCONER, 1999, p.11)

Iniciou-se então a corrida pelo aperfeiçoamento gestonário e estrutural das entidades, com vistas à excelência gerencial preconizada pelos estudiosos da área. Os vencedores desta corrida foram aqueles que mais recursos possuíam para investir na adequação de suas entidades e, assim, firmar parcerias que trouxeram um aporte de recursos ainda maior. O restante das entidades ainda lida com o desafio cotidiano de se colocar em condições de concorrer com os vencedores para a constituição de parcerias, principalmente, para captação de recursos.

Autores como Falconer (1999) e Thompson (1997), apesar de serem críticos em relação a como este processo se deu, defendem que há necessidade sim do desenvolvimento da gestão das entidades brasileiras. No entanto, este desenvolvimento deve estar ligado a uma forma de gestão que seja adequada às peculiaridades da atuação deste setor no país, e não uma mera transposição de métodos da administração empresarial ou da administração pública para uma realidade tão distinta. Falconer (1999, p.18) resume as necessidades de aperfeiçoamento de gestão do terceiro setor a quatro prioridades:

- 1) *Stakeholder accountability*: necessidade de transparência e cumprimento da responsabilidade de prestar contas aos interessados;
- 2) Sustentabilidade: capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos;
- 3) Qualidade de serviços: uso eficiente dos recursos, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes;
- 4) Capacidade de articulação: formação de alianças, de parcerias, de redes e coalizões. A capacidade de articulação depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la mas também de uma competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais, que deve ser desenvolvida nos gestores de organizações do terceiro setor.

2.9 SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR

A sustentabilidade consiste em um dos grandes desafios para todas as entidades de terceiro setor no Brasil. Para Falconer (1999, p.19), sustentabilidade é “a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos”.

Carvalho (2006) ressalta a existência de vários conceitos de sustentabilidade das organizações de terceiro setor, segundo os enfoques adotados pelos autores para tratar do tema, que em geral estão localizados nas questões internas ou nas questões externas das entidades. A autora apresenta então a perspectiva de Armani (2003), que contempla tanto as questões internas, quanto as externas das entidades:

O autor propõe que a sustentabilidade deve ser entendida sob dois enfoques complementares: o sistêmico e o gerencial. No enfoque sistêmico, a atenção é dirigida para a inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações, que são fatores determinantes para sua capacidade de impulsionar processos de mudança social duradouros. No enfoque gerencial, são enfatizados os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações. (CARVALHO, 2006, p. 37)

Armani (2003 *apud* CARVALHO, 2006, p. 38) sugere parâmetros que podem ser utilizados como eixos de análise no estudo sobre a sustentabilidade de entidades do terceiro setor:

Enfoque gerencial: 1) sustentabilidade financeira; 2) organização do trabalho e gestão democrática e eficiente; 3) quadro de recursos humanos; 4) sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativo e eficiente; 5) capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos.

Enfoque sistêmico: 1) base social, legitimidade e relevância da missão; 2) autonomia e credibilidade (*stakeholder accountability*); 3) poder para influenciar processos sociais e políticas públicas (*advocacy*); 4) capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Em decorrência dos muitos parâmetros de análise propostos por Armani, para que este trabalho fosse viável, foram selecionados dois eixos de análise: um do enfoque gerencial (sustentabilidade financeira) e outro do enfoque sistêmico (capacidade de estabelecer parcerias e ações conjuntas), que serão discutidos a seguir.

2.9.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A sustentabilidade financeira das entidades de terceiro setor está intimamente ligada à sua capacidade de captar os diversos recursos de que necessitam, pelo fato de não visarem ao lucro e, portanto, geralmente não desenvolverem nenhuma atividade que lhes retorne, de forma continuada e auto-sustentada, o volume de recursos suficiente para a sobrevivência, como é o caso das empresas. É importante ressaltar que, embora o eixo de análise estudado seja a sustentabilidade financeira, neste trabalho, os recursos considerados para a sustentabilidade não são somente os financeiros, mas também recursos de outra natureza – materiais, humanos, etc - que contribuem para o desenvolvimento dos projetos e atividades das entidades.

“Captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los” (GETS, 2002, p.14). Com relação às fontes de recursos, autores recomendam (FALCONER, 1999; CARVALHO, 2006) que, para evitar problemas como a dependência ou a subordinação a uma fonte, a descontinuidade na obtenção de recursos ou sua insuficiência, é importante combinar diversas fontes, com recursos diferentes e prazos de contribuição distintos.

De acordo com GETS (2002), as fontes de financiamento mais comuns podem ser agrupadas segundo fontes institucionais e indivíduos.

Cruz e Estraviz (2003, p.78), citando pesquisa de Leilah Landim e Neide Beres de 1999, colocam alguns dados que chamam atenção à relevância dos doadores individuais no país, como por exemplo, o fato de 21% da população doar recursos financeiros, totalizando em média R\$158,00 *per capita*/ano, e outros 29% doarem recursos materiais. De acordo com Landim (1999 *apud* CRUZ e ESTRAVIZ, 2003, p. 78), se a doação de trabalho voluntário e seu valor fossem considerados, as doações privadas cresceriam para mais de um quarto de estrutura de recursos para o terceiro setor.

GETS (2002) sistematizou os principais métodos e estratégias de obtenção de recursos de doadores individuais. São eles: mala direta; telemarketing; doações grandes; doações planejadas; doações “In Memoriam”; eventos especiais; campanha de porta em porta; coletores silenciosos; coletores ativos; estandes; rifas, sorteios e loterias e venda de produtos.

Todas estas estratégias exigem planejamento prévio e análise de benefícios e riscos, além de pessoal treinado e avaliação posterior à captação, para decidir sobre a efetividade da estratégia para aquela organização, naquele contexto.

As fontes institucionais de captação de recursos, em geral consistem em agências internacionais de financiamento, empresas, fundações, instituições locais e governos.

As agências internacionais de financiamento, multilaterais ou bilaterais, e as ONGs do hemisfério norte, em geral investem grandes valores em financiamento de programas e projetos, fortalecimento institucional ou acordos de cooperação técnica internacional. No Brasil, estas agências tiveram grande importância no financiamento de ações e projetos movimentos sociais que lutaram pelo restabelecimento da democracia e, posteriormente, em parcerias com o governo federal e entidades de terceiro setor, com vistas à consolidação destas últimas no cenário democrático. Atualmente, a presença destas agências no país é menor, se comparado ao período referido, e concentra-se principalmente, nos projetos que têm como público crianças em situação de vulnerabilidade social.

As contribuições de empresas internacionais, nacionais ou locais estão crescendo nos últimos anos no país, e são cada vez mais estimuladas e solicitadas por entidades de terceiro setor. Autores (GETS, 2002; CRUZ e ESTRAVIZ, 2003) ressaltam a importância da realização de uma proposta de financiamento clara quando entidades pretenderem captar recursos empresariais, além de boa organização interna e transparência na prestação de contas dos recursos recebidos à fonte financiadora. Estes elementos contribuem para uma maior credibilidade da entidade junto à empresa e aumentam as chances de obtenção de financiamentos a longo prazo.

Os recursos advindos de empresas são os mais diversos; produtos, mobiliário, serviços, voluntários, espaço físico, dinheiro, etc. As doações em dinheiro podem ser feitas a fundos sem finalidade específica, que ficam disponíveis para atividades gerais da organização; a fundos com finalidade específica, em forma de patrocínio, financiamento de projetos e campanhas patrimoniais; e a campanhas de sensibilização do público, em que a empresa doa dinheiro, conhecimento especializado de marketing ou parte da venda em produtos, para sensibilização com relação a um tema social relevante ou promoção de determinada causa (GETS, 2002, p. 68).

As fundações podem ser familiares, de empresas ou comunitárias e, em geral, além de realizarem projetos e ações próprias em determinada área, financiam projetos de outras entidades, mediante propostas formais de solicitação de recursos e relações contratualizadas, prevendo prestações de contas e avaliações de impacto da ação.

As instituições locais – desde associações profissionais e comerciais, até igrejas, clubes sociais, clubes da terceira idade e grêmios estudantis – são importantes fontes de contribuições financeiras e também de voluntários. De acordo com GETS (2002, p. 34), algumas têm como objetivo principal arrecadar e doar dinheiro, enquanto para outras, a arrecadação e a doação ocorrem paralelamente à atividade principal da instituição.

As formas de captação de recursos governamentais por entidades de terceiro setor serão abordadas adiante, no tópico Parcerias.

2.9.2 PARCERIAS

Todas as organizações, sejam elas governamentais, de terceiro setor ou empresariais, lidam atualmente com a necessidade de colaboração e construção de parcerias e alianças para ampliação de suas possibilidades de atuação.

De acordo com Lewis (2001 *apud* CARVALHO, 2006, p. 59), parceria pode ser entendida como um relacionamento acordado entre duas ou mais organizações, envolvendo divisão de papéis, responsabilidades e riscos, e a busca de objetivos comuns. Tachizawa (2002, p. 158) coloca ainda que nas parcerias, há uma relação de complementaridade, com relação à busca de recursos e capacidades um no outro, mas que seu pressuposto fundamental é o encontro de organizações autônomas, com identidades e posições claras.

Mesmo tendo recursos e poderes distintos, elas devem-se reconhecer como iguais em determinado momento, além de conhecer e valorizar mutuamente a contribuição que cada uma pode dar. E deve adotar um comportamento com igual poder na relação, tanto para estabelecer os objetivos, como para definir os recursos necessários, os papéis e as responsabilidades. Parceria é o oposto de subordinação. (TACHIZAWA, 2002, p. 158)

Além de possuírem formatos muito diversos segundo os envolvidos e objetivos propostos, as parcerias são sensíveis a fatores externos, tais como condições econômicas, ambiente político, cultura e ecologia, e podem ser influenciadas pelo apoio ou obstrução de pessoas-chave em posições de autoridade e poder (LEWIS, 2001 *apud* CKAGNAZAROFF, 2007, p.8).

As entidades de terceiro setor estabelecem três tipos de parcerias preferenciais: com o Estado, com a iniciativa privada e com outras organizações de terceiro setor. Com relação às parcerias com o Estado, no Brasil, estas relações podem se dar mediante a celebração de convênios (art. 116, Lei 8.666/93), termos de parceria, para as entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip – Lei 9.790/99), e contratos de gestão, para as entidades qualificadas como Organização Social (OS – Lei 9.637/98).

A maior parte das parcerias celebradas entre entidades e o Estado prevê a prestação de serviços daquelas ao governo, mediante transferência de recursos. Grande parte dessas parcerias giram em torno da implementação de políticas públicas ou participação em programas do governo com algum serviço especializado. Em geral, as entidades pouco ou nada participam das etapas de planejamento e desenho das políticas e projetos. Este é um dos problemas frequentemente apontados por autores da área nas parcerias entre terceiro setor e Estado.

Com relação às parcerias com empresas privadas, Fischer coloca que as parcerias não constituem a forma exclusiva, mas uma das mais frequentes para que as empresas executem suas ações sociais. Tendem a buscar as parcerias por considerarem que podem ser mais eficientes e de reduzir os custos da atuação social (FISCHER, 2005, p. 16).

Fischer (2005, p.12), em pesquisa sobre alianças intersetoriais envolvendo empresas, aponta que mais de 80% das empresas entrevistadas mantinham alianças com entidades do terceiro setor, ao passo que 55,5% apresentavam parcerias com o Estado e 43,7% com outras empresas do mercado. Com relação aos papéis desempenhados nas parcerias, 75,4% relataram a doação de recursos não-financeiros, 63,1% a doação de recursos financeiros e 63,4% disseram do estímulo à participação dos funcionários, em geral em programas de voluntariado empresarial (FISCHER, 2005, p.13).

Com relação às dificuldades nas parcerias entre empresas e terceiro setor, Fischer (2005, p. 15) destaca que existe um desequilíbrio de poder, ora porque a empresa possui recursos financeiros e competência gerencial, ora porque as organizações de terceiro setor detêm exclusivos know-how e acesso às populações atendidas. A autora destaca ainda, a ambivalência das entidades de terceiro setor com relação ao interesse das empresas na atuação para solução de problemas sociais:

Aquelas que vêm tendo percepção positiva das parcerias de que participam enfatizam os benefícios: aperfeiçoamento da capacidade de gestão; modernização de práticas gerenciais; ampliação da network; fortalecimento da imagem; ampliação do acesso a recursos. Aquelas que evitam fazer alianças, ou que tiveram experiências frustrantes, ressaltam: a incompatibilidade da lógica e dos ritmos de trabalho; a falta de conhecimento e sensibilidade da empresa para a especificidade dos problemas sociais; o caráter arrogante e impositivo, ou paternalista e condescendente com que a empresa se relaciona com a entidade; a falta de clareza sobre as intenções da empresa e os valores que norteiam sua ação; a insegurança quanto à duração do relacionamento. (FISCHER, 2005, p.16)

No que concerne às parcerias das entidades do terceiro setor com outras representantes deste segmento, é possível notar no Brasil o crescimento da articulação entre organizações nacionais e internacionais. Souza (2003) aponta que a articulação dessas entidades pode se dar através formação de redes temáticas de interligações, na qual as organizações podem se apoiar mutuamente, possibilitando a criação de oportunidades de alavancagem e propiciando a criação de novas respostas aos problemas sociais.

Mais do que a estrutura, o ponto mais importante nessas redes são os processos de comunicação, visto que a troca de informações e experiências, além de possibilitar a ajuda mútua, fornece subsídios para o processo de tomada de decisões e para a definição de estratégias comuns de ação (SERVA, 1993; FERNANDES, 1994 *apud* SOUZA, 2003, p.23).

Outra parceria entre entidades que merece destaque no Brasil também é a que se estabelece entre as *grantmakers* e as organizações que financiam. De acordo com Falconer e Vilela (2001, p.16) *grantmakers* são um conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, de origem nacional, que doam recursos para programas e projetos de interesse social. Estas organizações são, segundo pesquisa realizada pelo autor, em sua maioria empresariais, outras são religiosas/ecumênicas ou mistas e canalizam recursos de diversas fontes para doação, sendo a principal delas, a contribuição de empresas nacionais e multinacionais no país.

3. METODOLOGIA

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Com o objetivo de compreender como ocorre a sustentabilidade financeira e a constituição de parcerias em conselho comunitário da cidade de Belo Horizonte, optou-se pela pesquisa qualitativa para a consecução deste trabalho, dado o fato destes serem aspectos ainda pouco investigados nestes tipos de entidades, além da importância de se compreender as complexas articulações que as referidas entidades produzem para garantir sua sobrevivência.

De acordo com Minayo (2004, *apud* PAULA, 2008, p.8), os métodos de abordagem qualitativa são aqueles que permitem incorporar a questão do significado e da intencionalidade dos sujeitos como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo estas últimas consideradas como construções humanas históricas. Neste estudo, pretendeu-se fazer a leitura de aspectos gerenciais bastante explorados na literatura sobre o terceiro setor, no entanto, para formas de organização cujas características históricas, de natureza das ações e de conformação ideológica, divergem substancialmente daquelas exploradas nesta literatura.

A escolha do COMUPRA para embasar este trabalho, deve-se ao fato da entidade realizar com frequência a captação de recursos de distintas fontes para a realização de projetos de sociodesenvolvimento. Além disto, o COMUPRA atende ao requisito de ser uma forma de organização da sociedade civil de cunho comunitário, constituída por voluntários, cujo objetivo é a obtenção de melhorias em prol de um público recortado pelo território. Estas características sintetizam a de muitas outras entidades comunitárias do país, no entanto, são desconhecidos estudos na literatura sobre como o processo de captação de recursos ocorre em associações comunitárias brasileiras.

3.2 COLETA DE DADOS

Os primeiros contatos com a entidade foram realizados via e-mail e, posteriormente, por telefone. Após a apresentação dos objetivos do trabalho, a pesquisadora realizou uma visita à comunidade do Ribeiro de Abreu, momento em que pode se inteirar das atuais demandas dos moradores da região junto aos órgãos públicos e conhecer parte da rede que se articula em torno dessas demandas, através da participação em uma reunião da comunidade com órgãos

da prefeitura, coordenada pelo COMUPRA. Após a reunião procedeu-se uma entrevista com membros do COMUPRA.

A coleta de dados foi realizada com o auxílio de roteiro semi-estruturado de entrevista (anexo), aplicado a representantes da entidade diretamente envolvidos em sua gestão administrativa e financeira. Esta técnica foi escolhida em virtude do seu caráter de profundidade e por permitir que os entrevistados discorram sobre o tema, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (VERGARA, 2000 *apud* CARVALHO, 2006, p. 71).

A entrevista durou cerca de três horas e meia e o registro foi realizado por meio de gravação e de notas tomadas pela pesquisadora. Posteriormente a gravação foi transcrita, com o objetivo de facilitar sua análise e codificação. Além da entrevista, um documento contendo um levantamento histórico das ações do COMUPRA, além de uma apresentação contendo dados de um evento local foram cedidos pela entidade para subsidiar o trabalho.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

As categorias de análise Sustentabilidade Financeira e Capacidade de Estabelecer Parcerias e Ações Conjuntas foram estudadas de acordo com as variáveis relacionadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Categorias e variáveis de análise do estudo.

CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Sustentabilidade Financeira	Fontes de recursos da entidade; atividades que realiza com a finalidade de captar recursos; pessoal envolvido na captação de recursos; construção dos processos de captação de recursos; prestação de contas; suficiência dos recursos; gestão de recursos; dificuldades enfrentadas na captação de recursos; estratégias para superação das dificuldades na captação de recursos;
Capacidade de Estabelecer Parcerias e Ações Conjuntas	Parcerias que a entidade possui com outras entidades do terceiro setor, empresas, órgãos públicos e indivíduos; recursos envolvidos nas parcerias; iniciativa da entidade em relação às parcerias; duração das parcerias;

Fonte: Adaptado de CARVALHO, 2006, Quadro 7.

Buscou-se, na entrevista transcrita, identificar a presença e o comportamento das variáveis relacionadas no Quadro 1, com vistas a compreender a manifestação dos fenômenos gerenciais alvo deste estudo. O item Apresentação dos Dados descreve os achados e o Considerações Finais relaciona-os ao objetivo do trabalho.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 ORIGEM DO COMUPRA

O Conselho Comunitário Unidos Pelo Ribeiro de Abreu (COMUPRA) é uma entidade comunitária presente na região do Bairro Ribeiro de Abreu desde 2001. Este Conselho nasceu da necessidade de institucionalização das ações de outro grupo que já atuava informalmente na região desde a década de 80, o Grupo Garra. Formado por moradores do bairro Ribeiro de Abreu e região, o Grupo Garra se mobilizou de forma esporádica durante mais de uma década com o intuito de pleitear melhorias para o bairro e também de operacionalizar estas melhorias através da organização de eventos para captação de recursos. Algumas conquistas de infraestrutura básica na região, como por exemplo, o primeiro Centro de Saúde, tem como co-promotor o Grupo Garra.

Após a institucionalização do movimento do Grupo Garra no COMUPRA, em 2001, a entidade principiou a realização de ações e projetos com o objetivo de melhorar a qualidade de vida na região, tendo como foco a requalificação socioambiental da região do Baixo Onça.

4.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A área de abrangência da atuação do COMUPRA é o bairro Ribeiro de Abreu e as adjacências compreendidas como região do Baixo Onça. O bairro foi criado em 1950, mas as áreas periféricas da região são de ocupação mais recente. A região é cortada pelo Ribeirão do Onça, que possui uma extensão de 8,3 quilômetros, partindo do bairro Primeiro de Maio até chegar ao Rio das Velhas, em Santa Luzia (COMUPRA, 2011, p.4).

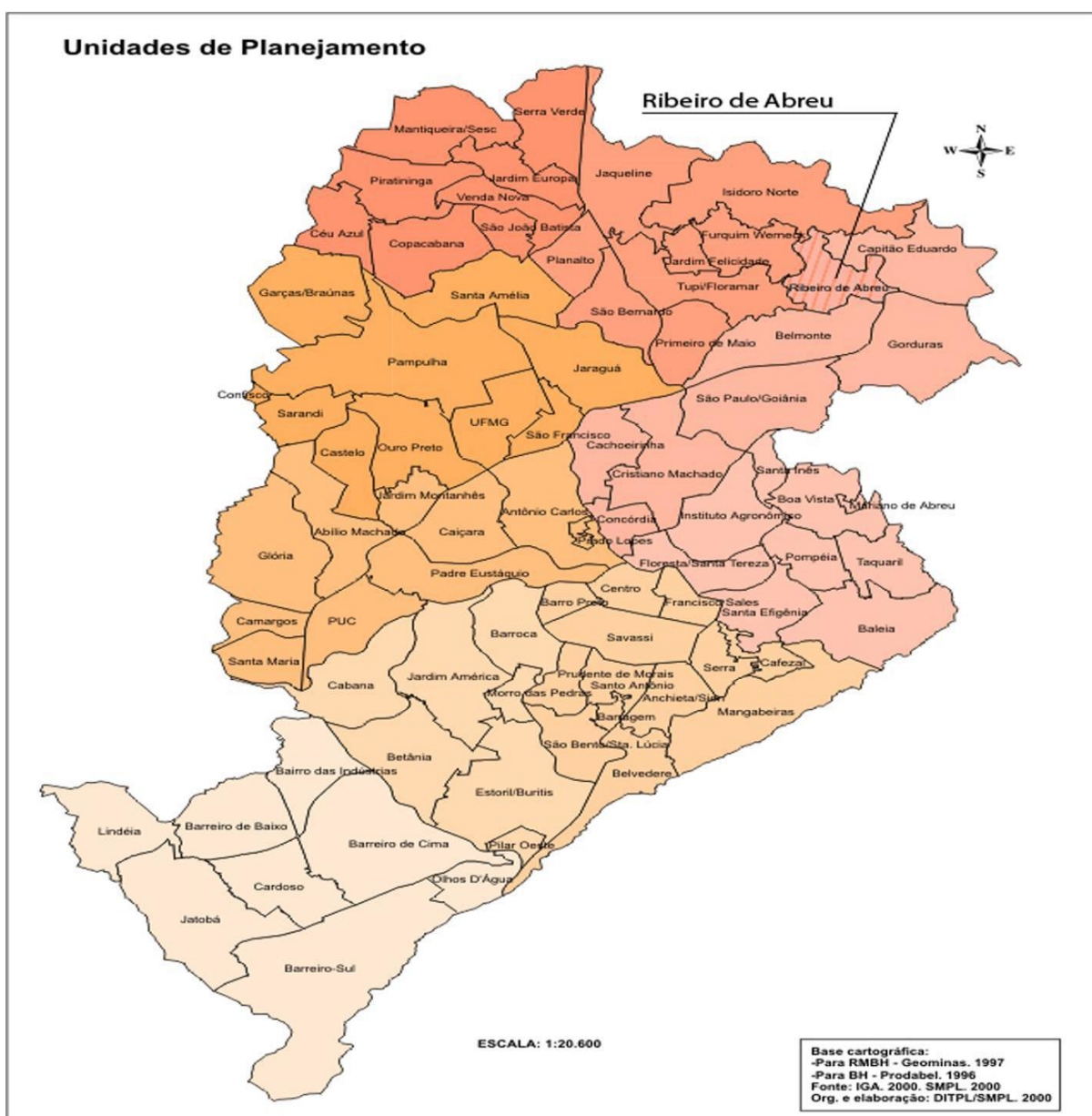
De acordo com dados do censo de 2000, a região compreendida pelo bairro Ribeiro de Abreu, Conjunto Ribeiro de Abreu, Conjunto Paulo VI e Capitão Eduardo tem uma população de 23.300 habitantes. Dos habitantes do bairro e do conjunto Ribeiro de Abreu, 58,05% das pessoas ocupadas possuem ensino fundamental incompleto, contra 35,26% do município de Belo Horizonte; 8,61% delas têm o rendimento do trabalho inferior a um salário mínimo, enquanto para o município, este valor é de 5,73%.

Em 2000, 2,67% dos domicílios não tinham água encanada e 8,18% dos domicílios urbanos não eram beneficiados por coleta de lixo. A média do município de Belo Horizonte é de 2,12% dos domicílios sem água encanada e 1,45% dos domicílios sem coleta de lixo.

Além dos problemas de ocupação desordenada, carência de infra-estrutura urbana, pobreza e poluição (COMUPRA, 2011, p. 6), no período de chuvas, a região sofre com as intensas inundações causadas pelas cheias do Ribeirão do Onça, que trazem prejuízos de toda ordem à população.

Atualmente, uma das frentes de atuação do COMUPRA tem sido a realização de projetos e movimentos sociais de requalificação socioambiental da região, em face do impacto sofrido pela comunidade por problemas relacionados ao Ribeirão do Onça.

Figura 1 – Localização da Unidade de Planejamento Ribeiro de Abreu em Belo Horizonte



Fonte: Prodabel, 2002. Extraído de COMUPRA, 2011.

4.3 ESTRUTURA DO CONSELHO

O Conselho Comunitário Unidos pelo Ribeiro de Abreu (COMUPRA) é uma entidade comunitária, nascida da organização de moradores do bairro Ribeiro de Abreu e região. O Conselho possui registro em cartório, regimento interno e estatuto, além de títulos de Utilidade Pública municipal e estadual. Está registrado no Conselho Municipal de Assistência Social e também no Cadastro Geral de Convenientes do Estado de Minas Gerais.

Sua diretoria é formada por 14 membros, no entanto, atualmente, contam apenas com 6 deles ativos. No estatuto estão previstas eleições para membros da diretoria de três em três anos, sendo a próxima em 2012. A forma de gestão do Conselho é compartilhada, com tarefas e responsabilidades distribuídas por todos, independentemente do cargo que oficialmente ocupam na diretoria.

Os membros do Conselho possuem reuniões ordinárias uma vez por mês. Além disto, participam de um projeto de extensão de uma universidade particular todas as quartas feiras. As atividades da entidade demandam, além destes encontros ordinários, que os membros estejam disponíveis para as diversas reuniões agendadas extraordinariamente com os atores envolvidos na busca de solução para os problemas da comunidade, com os parceiros da entidade e mídia. Atualmente, todos os membros do Conselho são voluntários. Apesar desta realidade, o COMUPRA não concorda com o voluntariado daqueles que trabalham em projetos e organizações sociais:

“O trabalho voluntário. Olha, o trabalho voluntário, pra aquele cara que já tem um apartamento de cobertura, dois carros importado na garagem... Aí um belo dia no ano ele tira e fala: ah, vou lá naquela comunidade fazer um trabalho voluntário e garantiu seu lugarzinho lá ao lado do Deus, entendeu, é uma realidade daquilo ali pra ele, mas praquela população que tá lá, não vai resolver nada. Vou te dar um exemplo aqui oh, agricultura urbana, que é uma coisa que a gente mexe, o técnico recebe, o cara da secretaria recebe, aí o sô Zé que tá lá capinando a horta e plantando as plantinhas não, ele tem que fazer o trabalho voluntário. Uai, isso é injusto. No mínimo é injusto.”

A sede do conselho fica em imóvel alugado no bairro Ribeiro de Abreu e é denominada Casa da Cidadania. Neste local, funciona uma biblioteca comunitária, um telecentro, oficinas de programa do governo do estado e é o ponto de encontro dos membros, além de espaço de referência de reuniões realizadas com a comunidade.

4.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

“...a questão de recursos do movimento comunitário, esse é o grande problema do movimento comunitário.”

Historicamente, o COMUPRA, apesar de desenvolver muitas ações na comunidade, apresenta dificuldades de sobrevivência, em decorrência da escassez de fontes de recursos financeiros que possibilitem o custeio das despesas operacionais do Conselho, como aluguel, água e luz.

“Então é muito fácil hoje em dia uma entidade receber doação de computadores, de cadeiras, de móveis, etc. Mas a parte financeira que mexe, que é o aluguel de uma casa, um telefone que às vezes você tem na entidade, uma água, uma luz, isso aí você não recebe recurso pra isso.”

Nos anos de 2006 e 2007, através do Projeto Ribas, realizado em parceria com uma empresa pública federal, o COMUPRA, além de atender ao público beneficiário do projeto, conseguiu manter sua estrutura em funcionamento, inclusive com colaboradores celetistas. A rubrica do projeto previa um aporte de recursos relativamente grande e não restringia o uso para pagamento de despesas de manutenção. Com o fim do projeto, que foi inclusive premiado pela Unicef em 2007, os trabalhadores tiveram de ser dispensados e a entidade deparou-se novamente com o desafio da sustentabilidade.

Após um tempo sem recursos, uma parceria realizada entre COMUPRA e uma entidade religiosa, garantiu por mais um ano e meio o funcionamento da entidade. A associação recebe recursos internacionais, principalmente da Holanda, e nacionais, de empresas, órgãos governamentais e da sociedade. A parceria foi encerrada, segundo os entrevistados, porque uma lei federal determinou a atuação da entidade em um só segmento e elas tiveram de optar pela educação. Como o convênio com o COMUPRA estava no âmbito da assistência social, não houve possibilidade de continuidade do financiamento.

Em 2010, o Conselho foi beneficiado por uma verba parlamentar para a compra de materiais de informática e escritório.

No ano de 2011, os membros do Conselho desenvolveram uma campanha de captação de doações junto a comerciantes locais, como resposta ao desafio de manter a sede do COMUPRA funcionando.

“Aí nós conversamos a respeito disso, aí começou umas idéias. Ah, vamos fazer uma campanha dentro da comunidade, a doação é individual. Aí eu

conversei com o pessoal, fui e comecei a conversar com os comerciantes e a gente descobriu o seguinte: se você fosse montar uma estrutura pra você pegar a doação, vamos supor, de 10 reais de cada morador, então você teria que criar uma estrutura monstro, tanto para convencimento, quanto pra controle, quanto pra buscar esse recurso. E você teria uma coisa grande, ampliada. Agora, se você quiser começar a desenvolver essa idéia e estudar ela, então é melhor você ter um público localizado. Então foi por isso que a gente foi conversar com o comerciante, que aí dá pro cê montar um pré-sistema de controle, um pré-sistema de convencimento, e a partir disso daí, se no futuro a gente achar que pode chegar à contribuição individual, ocê já tem toda uma base que é só cê multiplicar ela.”

O sistema de arrecadação montado consiste no compromisso dos comerciantes doadores, fornecerem mensalmente, durante um ano, a quantia de um décimo de salário mínimo ao Conselho. Atualmente, cinco comerciantes integram o sistema. Além destes comerciantes, três oficinairos de um programa estadual de prevenção à criminalidade, que utilizam o espaço do COMUPRA para realizar suas atividades, e um vereador contribuem com recursos financeiros. A quantia arrecadada mensalmente consiste em apenas 1/6 do que seria necessário para a manutenção de uma estrutura que possibilitasse o bom funcionamento da entidade e a plena oferta dos serviços já implementados.

Apesar do relativo sucesso da campanha, o entrevistado revela seu incômodo com relação ao sistema:

“Mas eu não faço isso porque eu quero não, porque eu sei pra mim, que eu tô colocando na vida dele mais um imposto. Eu sei, eu sei disso. E se ele falar assim comigo: não vou, é não ir mesmo porque tá coberto de razão. Nós deveríamos estar lutando pelo contrário. Nós deveríamos estar lutando para os impostos serem utilizados de forma correta. Nós deveríamos estar lutando por isso, entendeu? Então nos obrigam a isso.”

Os próprios membros do Conselho contribuem particularmente de forma voluntária e esporádica, mas quando questionado sobre a possibilidade de sistematização desta contribuição, por exemplo, montando-se um quadro de associados, um dos entrevistados responde que:

“A pior coisa, a maior dificuldade do mundo pra uma instituição que passa por isso tudo aqui que nós já falamos, e a maioria delas passa, é cê montar esse quadro de associados. Pra você montar esse quadro de associados, voce tem que ter gente pra montar esse quadro de associados, você tem que ter gente pra gerenciar esse quadro de associados. Ou então você vai só ter um quadro de associados e pronto. Então hoje dentro do COMUPRA não existe essa coisa de quadro de associados.”

Em junho de 2011 serão iniciadas as ações do Programa Nacional de Apoio à Inclusão Digital nas Comunidades – Telecentros.Br, de iniciativa do governo federal para implantação e

manutenção de telecentros em todo o país. Com a verba do Programa, é possível a contratação de um monitor para o telecentro, o que certamente trará melhorias aos serviços prestados pelo Conselho à população.

O COMUPRA já submeteu projetos a editais de fontes de financiamento ao longo de sua história, e não teve problemas para preencher os requisitos colocados por estes editais para concorrência. A única questão delicada com relação aos editais é o prazo, em geral muito curto para elaboração dos projetos e providência da documentação.

A prestação de contas da entidade é feita pela própria equipe, que busca mantê-la sempre atualizada. Quando é necessário prestar contas do recurso recebido por alguma fonte de financiamento, geralmente o COMUPRA contrata um contador externo, para auxiliar no trabalho.

“A prestação de contas é uma coisa bem... graças a Deus é uma das coisas que a gente preocupa muito com ela, sabe. Então nós já temos uma... essa aprovada pelo Correios lá em Brasília, aprovada com louvor, com elogio deles e tudo mais, da mesma forma a das Irmãs. E internamente a gente tem o controle que as pessoas podem ter acesso a ele, as pessoas da equipe e qualquer um que chegar aqui e perguntar onde é que tá sendo gasto esse dinheiro, nós temos como mostrar, entendeu, e tudo documentado.”

A equipe envolvida na prestação de contas, é também a equipe envolvida em todas as outras atividades do Conselho:

“É a que faz tudo. Isso é negativo de um ponto, entendeu, porque é... acaba que sobrecarrega muito as pessoas, mas é positivo que aquela pessoa fique conhecendo toda a instituição. (...) Aí ela tem condições de tomar decisão sem ser orientada naquilo.”

A equipe do COMUPRA não possui formação específica para executar as atividades de gestão da entidade, dos recursos e projetos que realiza. Todo o aprendizado que possibilita a execução das ações foi adquirido exclusivamente na prática. Algumas estratégias são utilizadas pelo Conselho para superar as demandas que surgem, quando a equipe não consegue atendê-las:

“(...) mas a gente faz isso, igual eu falei com você que a gente é um bando de orelha seca, mas a gente faz isso, por exemplo, eu tenho esse negócio comigo sabe, eu não acho que é vergonha nenhuma eu não saber uma coisa e perguntar pra você que sabe. Então a gente pergunta, pede ajuda, pede socorro.”

“A gente faz da forma nossa mesmo, entendeu, a gente vai observando como os outros fazem e vai aprendendo, pedindo ajuda.”

Questionado sobre a profissionalização do captador de recursos, o entrevistado coloca que:

“Olha, se ela fosse utilizada de forma correta dentro do movimento comunitário, seria de excelente ajuda. A gente nem sabe como funciona isso e, a maioria das vezes, quando funciona, funciona dentro de ONGs que na realidade já têm um ganho extraordinário.”

No que diz respeito às dificuldades encontradas na atividade de captação de recursos, o COMUPRA citou a retirada dos títulos de utilidade pública ou registros junto a conselhos, documentação exigida em alguns editais e parcerias; cláusulas contratuais e a restrição de orçamento dos contratos e convênios. As falas exemplificam as situações:

“O Conselho*, pra ele apoiar qualquer atividade de uma instituição comunitária, ele cobra diversas coisas e não te dá nada em troca pra fazer isso acontecer. Cê já tem que estar com a coisa funcionando pra eles te apoiarem.” (* nome do conselho suprimido)

“A emenda parlamentar ela tem um contrato da secretaria*, que tá até arquivado aqui, e lá no contrato, por uma falha nossa, nós não conseguimos ler que a gente tinha que aplicar o dinheiro. Entendeu, a gente tinha que aplicar. E a gente achava que tinha que ser exatamente o contrário, era ficar com o dinheiro, sem mexer com ele e gastar. Que não precisava mexer com aplicação financeira.” (* nome da secretaria suprimido)

“Por exemplo, nós vamos apresentar de novo pro *, uma das nossas idéias, e a gente tá precisando de gente pra ajudar a reescrever o projeto Ribas, que é o seguinte, a gente bate no ponto que foi uma experiência que teve êxito e que foi entendida pelo * como experiência exitosa, só que tem que nós marcamos uma touca, por não saber escrever projeto. Nós não colocamos continuidade. Aí encerrou um ano...” (* nome do parceiro suprimido)

“Porque igual isso que eu falei com você aqui, que a gente não sabe se é um projeto ou se é um dossiê, era um projeto que a gente tava escrevendo pro *. Aí isso era uma idéia do *, aí já recebi uma resposta do *, o projeto ficou em sessenta e quatro mil e tantos reais. Aí recebi uma idéia do *, que eles vão atender só até sete mil. Aí manda agora, o negócio já tá pronto, o negócio já tá pronto pra entregar dia 30. Aí o quê que vai fazer, se a gente quiser, eu vou conversar com ele ainda, mas se a gente quiser alguma coisa, nós vamos ter que readequar esse trabalho todo que já foi feito.” (*nome do parceiro suprimido)

Ao final, quando perguntado sobre o que poderia ser feito para melhorar a captação de recursos pela instituição, o entrevistado ressalta que a entidade possui um grande potencial, mas que é necessário apoio na escrita de projetos, apoio na localização de editais de fontes de financiamento e facilitação na criação de parcerias.

“Se a gente tivesse acesso a essas datas de edital antes, nós teríamos condição de atender os prazos de forma mais tranquila, sabe.”

4.5 CAPACIDADE DE ESTABELEECER PARCERIAS E AÇÕES CONJUNTAS

O estabelecimento de parcerias é um princípio transversal a todas as ações do COMUPRA. Prova disto é o histórico de projetos grandes já realizados pelo Conselho, além das ações pontuais e do trabalho de mobilização comunitária em defesa de melhorias no bairro. Ressalta-se que neste trabalho, apenas algumas ações/ projetos, assim como os principais parceiros puderam ser mapeados pela pesquisadora. Em virtude do número de trabalhos e parcerias realizadas, nem todas as iniciativas mapeadas foram contempladas nesta exposição.

Uma das primeiras ações do Conselho foi a participação em uma campanha nacional de arrecadação de alimentos, promovida por uma ONG de atuação em todo o território brasileiro, em 2001. Nas ações de distribuição das cestas básicas para a comunidade, percebeu-se que diversos beneficiários apresentavam a necessidade de terem o fornecimento de cestas básicas continuado após o Natal, dada sua carência nutricional. Em 2003, foi criado então o Programa Agroecologia Nossa Horta, que previa a participação de famílias da região na construção e manutenção de uma horta no terreno de uma escola local, em troca do fornecimento de cestas básicas periódicas e da possibilidade de comercialização dos produtos da horta pelas famílias. À época da criação, este Programa contou com a parceria da ONG responsável pela arrecadação de cestas básicas, com uma escola estadual da região, com uma secretaria estadual, e com uma ONG municipal de promoção da agricultura urbana. Este projeto foi premiado em 2007 pelo Prêmio Maria Regina Nabuco em Segurança Alimentar e Nutricional, do Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional de Belo Horizonte.

Outro fato observado durante a campanha nacional de arrecadação de alimentos, foi o grande número de adultos que recebiam as cestas básicas e não tinham como assinar as listas de controle da distribuição porque não eram alfabetizados. Assim, outra ação empreendida com o auxílio de vários parceiros da região foram os Grupos de Alfabetização de Adultos, que funcionaram na região de 2003 a 2008. Neste projeto, estiveram envolvidos um serralheiro, que confeccionou o mobiliário; professoras locais, que lecionaram no projeto e uma Igreja, que cedeu o espaço para a realização das aulas.

Na campanha nacional de arrecadação de alimentos de 2003/2004, alguns livros foram doados ao COMUPRA e, percebida a demanda da comunidade por espaços de leitura, uma campanha de doação de livros foi realizada. Após a arrecadação do material, foi fundada a Biblioteca Comunitária Pedagoga Antônia Aparecida Cassemiro Amorim, que hoje conta com mais de

5000 exemplares e funciona na Casa da Cidadania, sede do COMUPRA. Para execução desta ação, o Conselho contou com a ONG responsável pela arrecadação de cestas básicas e dos livros, além de uma universidade federal que auxiliou na montagem e organização da biblioteca. Este projeto foi contemplado no Prêmio 1º Concurso Pontos de Leitura 2008, do Ministério da Cultura e Fundação Biblioteca Nacional, e com a premiação, foi informatizada.

Em 2006 e 2007 foi realizado em parceria com uma empresa pública federal e uma escola local, o Projeto Ribeiro de Abreu Social (RIBAS), que ofertou 2450 horas aula de oficinas de alfabetização de adultos, informática, agroecologia, culinária, artesanato e atividades extra-escolares para crianças da região. Este projeto foi premiado pelo Prêmio Itaú-Unicef em 2007.

Desde 2007, o COMUPRA integra o grupo de parceiros que realizam o projeto Deixem o Onça Beber Água Limpa, cujo objetivo é a despoluição e revitalização do Ribeirão do Onça, promovendo a melhoria da qualidade de vida da comunidade através de ações nas áreas de educação, cultura, lazer e cidadania. Como parte do projeto diversos eventos já foram realizados na região, todos eles promovidos graças aos cerca de 30 parceiros, que contribuem com serviços, produtos, infra-estrutura, dentre muitos outros recursos. Dentre os parceiros, destacam-se empresa do ramo de bebidas, empresa pública estadual, universidades, prefeitura, polícias, emissoras de rádio e televisão, rede de comunicação participativa, comerciantes locais, escolas e igrejas da região.

Em 2008 foi implantado na sede do COMUPRA, um telecentro comunitário em parceria com uma empresa pública municipal, que doou os equipamentos e realiza a manutenção das máquinas.

Os exemplos anteriores dão uma idéia da capacidade de mobilização de parcerias do COMUPRA. Em geral, os recursos envolvidos nas parcerias não são financeiros, mas em produtos ou serviços que cada parceiro pode ofertar segundo sua especialidade. Uma fala com o passo a passo da organização de um evento local exemplifica o processo de articulação de parcerias no Conselho:

“Nós tamos criando agora uma parceria com a Igreja*... ai, eu não sei o nome, é a igreja do pastor R, melhor. Então nós ganhamos uns kits escolares do Conselho Profissional*. O Conselho*, faz uns cursos lá pros profissionais* lá, então eles cobram dos profissionais*, ao invés de cobrar dinheiro, eles cobram material escolar, aí eles distribuem pra algumas instituições que são... que eles conhecem essas instituições, e uma dessas

instituições é o COMUPRA. Então, não tem que pegar o kit e deixar guardado lá dentro, não é essa a função, mas também nós não podemos virar, dentro de uma reunião daquelas e falar, nós tamos dando kit escolar lá dentro do COMUPRA, o que é uma sacanagem, porque na verdade o pessoal que precisa não vai ter acesso. Aí nós buscamos público localizado, então dessa vez agora vai ser nessa igreja*... nessa igreja* lá. Ela vai mandar 20 meninos, acompanhados pelos pais, aí esses meninos vão vir pra dentro do COMUPRA, aí o vereador vai mandar o carrinho de pipoca, vai mandar o algodão doce, aí um comerciante vai doar o material pra fazer um cachorro quente. Os meninos do Programa Estadual*, que também trabalham com a gente vão doar os refrigerantes e vão participar também, aí você faz uma coisa grandona e entrega os kits pro pessoal, entendeu. A gente trabalha muito dentro desse formato.” (os termos foram suprimidos ou substituídos)

A duração das parcerias varia conforme a duração da mobilização de recursos para os projetos/ações. Observa-se, no entanto, a presença repetida de alguns parceiros em vários projetos/ações do COMUPRA.

A maior parte das parcerias é iniciada por demanda do Conselho, que se apresenta ao futuro parceiro e propõe o trabalho conjunto. Questionado sobre possíveis exigências ou pressões de parceiros com o intuito de propor alterações no desenho das ações, o COMUPRA afirma que não concretiza a parceria caso isso ocorra.

“Mas sabe o quê que tem, como é que você cria uma parceria com alguém que você agride ele, você não cria, entendeu. E nem você precisa fazer de capacho também pra criar parceria não, você tem que ir lá com uma posição, dá pra ser, dá; não dá não, pronto.”

É importante ressaltar que, além de realizar ações e projetos em parcerias, a entidade integra em caráter permanente redes temáticas (agricultura urbana e segurança alimentar; comunicação comunitária), e fóruns temáticos ligados à economia solidária, segurança alimentar e juventude.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo empreendido para apreciação de duas dimensões da sustentabilidade no Conselho Comunitário Unidos pelo Ribeiro de Abreu revelou uma realidade enfrentada pela maioria das entidades comunitárias no país, e confirmou o achado de pesquisas anteriores (IBGE, 2008) no que diz respeito ao perfil das entidades de terceiro setor no Brasil.

O COMUPRA foi criado no ano de 2001. De acordo com o IBGE (2008, tabela 6), 26,3% das entidades pesquisadas no estudo sobre as FASFIL, foram criadas de 2001 a 2005. 42, 6% delas nasceram em 2001 e 2002, período após o qual a criação de entidades decaiu progressivamente, provavelmente em decorrência da orientação política do novo governo e das mudanças no cenário econômico, iniciados em 2003. A institucionalização do antigo Grupo Garra parece ter se dado mais por uma pressão ligada à necessidade de garantir sua sobrevivência do que de um anseio de seus precursores. Este fenômeno pode ser observado em praticamente todos os movimentos sociais que, após a nova organização desenhada por esforços do Conselho da Comunidade Solidária e pelo Plano de Reformas do governo Fernando Henrique Cardoso, traduzidos em legislações específicas, viram-se impelidos a institucionalizarem-se, sob pena de não obter apoio financeiro ou material de nenhuma fonte, caso não apresentassem as devidas “credenciais”, aqui entendidas como os registros, titulações e certificações governamentais.

A sustentabilidade financeira, neste trabalho relacionada estreitamente à capacidade de captar recursos de forma suficiente e continuada, bem como de geri-los eficazmente, é um ponto complexo para o COMUPRA. Verifica-se que a organização produz estratégias e empreende esforços no sentido de captar recursos, sejam eles financeiros ou não, no entanto, a intermitência e insuficiência dos recursos em dinheiro captados, colocam em risco a existência e o bom funcionamento da própria sede.

Com relação às estratégias de captação, pode-se dizer que estão preferencialmente focadas nas fontes institucionais, como empresas públicas, empresas privadas, ONGs e fundações, e consistem em sua grande maioria, na concorrência em editais de financiamento de projetos, apresentação de propostas de parceria e construção de relacionamentos institucionais que viabilizem a obtenção de recursos, assim que disponíveis nestas fontes. A captação junto a indivíduos, estratégia que vem sendo utilizada em 2011, apesar de bem planejada e realizada,

como se pôde notar na fala reproduzida no texto, é considerada pela entidade como “último recurso”, como um motivo de incômodo, por questões ideológicas.

As atividades realizadas com a finalidade de captar recursos são basicamente a escrita e submissão de projetos a fontes de financiamento por meio de editais, e a apresentação de propostas diretamente a estas fontes. No ano de 2011, um trabalho de convencimento de comerciantes e coleta mensal de doações também está sendo realizado.

O Conselho não conta, no momento, com nenhum colaborador remunerado, tais quais 79,5% das FASFIL brasileiras (IBGE, 2008, tabela 16), no entanto, por questões político-ideológicas, não parece ver no voluntariado um recurso a ser mais explorado pela entidade. A equipe envolvida nas atividades de captação de recursos da entidade é também a que está envolvida em todas as ações que são executadas. Conforme ressaltado na fala de um dos entrevistados, isto por um lado constitui uma vantagem, pois todos têm um nível de envolvimento com o trabalho que os capacitam à tomada de decisões, mas por outro, pode representar uma desvantagem, por exemplo, quando o prazo de submissão de um projeto é muito curto e a equipe precisa se organizar apressadamente para atender aos requisitos do edital. Estes dilemas são recorrentes tanto nos movimentos comunitários, quanto em outras organizações do terceiro setor que possuem um quadro de pessoal muito reduzido. Com o intuito de preservar a gestão democrática da entidade, terminam por sacrificar a divisão por cargos com funções específicas, como é comum nos modelos tradicionais de gestão, e lançam mão das reuniões como mecanismo para tomada de decisões conjuntas e distribuição de tarefas.

A questão da profissionalização da equipe de captação e gestão de recursos é outro ponto a ser considerado. No COMUPRA, nenhum dos membros possui formação acadêmica para a execução das ações que efetuam, no entanto, observa-se que o aprendizado pragmático, apesar de levar em algumas situações a dificuldades, tem sido suficiente para que a equipe prossiga com suas atividades. As dificuldades decorrentes da baixa profissionalização, em geral, são superadas pela boa articulação de parcerias com profissionais e universidades. Acredita-se que a capacitação dos membros da equipe em captação e gestão de recursos poderá trazer grandes contribuições para o aperfeiçoamento do trabalho, mas sua ausência não se figura como um empecilho à execução das ações com efetividade. Prova disto são os prêmios recebidos como reconhecimento pelas iniciativas do COMUPRA.

A gestão dos recursos captados pelo COMUPRA é regida, segundo os dados levantados, pelo princípio da transparência. Como relatado, os lançamentos contábeis da entidade são realizados

diariamente, de forma que sempre seja possível o acesso a informações atualizadas sobre os recursos em dinheiro que o Conselho possui em caixa. Quando o montante de recursos financeiros a ser administrado é grande, um contador é contratado para fazer a prestação de contas e auxiliar nos procedimentos mais complexos. Foi observado também o cuidado que da entidade de documentar reuniões e encontros em ata, assim como o zelo pelo arquivamento de toda a documentação referente a projetos, doações e atividades do COMUPRA.

A destinação de recursos não financeiros atinge, em geral, sua finalidade, à medida que, já são captados em função de uma necessidade posta por eventos, projetos, ou melhorias na sede do Conselho. Quando doações são realizadas ao COMUPRA sem uma destinação já programada, a entidade busca promover uma ação ou evento para que os recursos recebidos cheguem ao público que dele mais necessita.

A respeito das dificuldades enfrentadas pela entidade na gestão e captação de recursos, foram apontadas situações emblemáticas para as organizações comunitárias. Um exemplo é a necessidade de certificação junto a determinadas instituições e as declarações de utilidade pública. Apesar de consistirem em requisitos fundamentais para que as entidades sem fins lucrativos engajadas na produção de bens públicos sejam assim reconhecidas e gozem das isenções fiscais, assim como estejam habilitadas a construir parcerias formais com o Estado, são frequentes alvos de críticas por parte de entidades comunitárias.

Os procedimentos envolvidos na aquisição dos certificados e títulos são demasiadamente complexos e longos, além de exigirem, em sua maior parte, que a entidade já realize ações com fins públicos. O paradoxo apresentado por estas entidades é o de que existe uma grande dificuldade de captar recursos ou realizar parcerias para atuar antes de possuir os certificados e títulos, no entanto, esta atuação é pré-requisito para a titulação. Outro ponto é que, no caso de alguns certificados, títulos ou registros, as grandes exigências e o complexo processo de aquisição não são recompensadas por nenhum benefício à entidade, mas somente pela promessa de benefício. Além disto, todas as despesas correm por conta da entidade, o que para as organizações comunitárias representa um dificultador.

Outra dificuldade apontada diz respeito a contemplar, no texto dos projetos submetidos a fontes de financiamento, uma proposta/previsão de continuidade das ações, com o intuito de assegurar ou facilitar a sustentabilidade da intervenção após o período de duração do projeto, caso ela seja efetiva. O que pode ser observado atualmente no universo dos projetos sociais é o reduzido número de intervenções que tenham sido planejadas para ocorrer a longo prazo, ou que tenham continuidade após a finalização do cronograma do projeto. Este fato pode contribuir para a redução do impacto potencial das ações nas comunidades, e pode ser minimizado por um planejamento que contemple a

continuidade, ou formas de sustentabilidade da intervenção após a saída do principal financiador ou da equipe do projeto. Esta fragilidade de planejamento não atinge somente às organizações comunitárias, mas pode ser que as atinja com maior frequência, dada a baixa profissionalização dos redatores dos projetos ou uma menor experiência na tarefa.

Outra dificuldade que merece ser comentada é a recorrente necessidade de adaptação dos projetos planejados ao montante de recursos que são disponibilizados pelos editais, quase sempre menor do que o necessário para a efetivação da intervenção. Uma estratégia que pode ser utilizada neste caso, é dividir o projeto em diferentes etapas ou eixos de intervenção e submetê-los a editais de diferentes fontes, ou, propor uma ação com múltiplos financiadores, preservando um texto único. Um dos riscos no primeiro caso é obter financiamento apenas para parte do projeto e, no segundo caso, não conseguir nenhum financiador, dado o valor do projeto ou a visibilidade não exclusiva a um único parceiro. Nas duas situações, as entidades precisam contar com uma estrutura que proporcione a articulação simultânea de várias ações, com tantos parceiros distintos, o que não é, em geral, a realidade das entidades comunitárias como o COMUPRA.

No tocante à capacidade do Conselho construir parcerias e ações conjuntas, verificou-se uma notável competência da entidade se articular a parceiros da mais diversa natureza. Essas parcerias estão em sua maioria ligadas à obtenção de recursos não financeiros e se concretizam de forma pontual, com vistas à realização de um evento, ação ou projeto. Um fato curioso é que, apesar da maior parte das parcerias ser pontual, algumas se repetem em diversos momentos, o que pode sinalizar a construção de um relacionamento duradouro entre o COMUPRA e seus parceiros, com troca de recursos pontualmente. Outros parceiros da entidade, principalmente aqueles que contribuem com serviços, tecnologias e apoio político, estão presentes no cotidiano do COMUPRA e auxiliam recorrentemente o Conselho, assim como são por ele auxiliados.

A relação de troca nas parcerias fica mais visível naquelas que se sustentam cotidianamente junto ao Conselho e que parecem ser mais próximas e mais fortes. Nas parcerias pontuais, o foco no afluxo de recursos para a entidade parece ser maior. É interessante colocar que dentre as parcerias pontuais estão, em grande parte, empresas privadas. Este dado, se lido conjuntamente com os achados da pesquisa de FISCHER (2005), a respeito do papel das empresas privadas nas parcerias, confirmam que este setor ainda mantém relações de doador de recursos financeiros ou não ao terceiro setor, e que preferem empreender projetos por meio de organizações fundadas pela própria empresa. Apesar de importantes, as parcerias entre empresas privadas e o terceiro setor carecem de maior envolvimento entre os atores, identificação com o tipo de trabalho empreendido e continuidade ao longo do tempo.

Além da capacidade de constituir parcerias, o COMUPRA demonstra amadurecimento também na articulação de ações conjuntas com outras entidades comunitárias, empresas públicas, empresas privadas, órgãos públicos, redes temáticas e, principalmente, com indivíduos da própria comunidade. As ações do Movimento Deixem o Onça Beber Água Limpa, que existe desde 2007, são um exemplo desta capacidade e também de sua prevalência ao longo do tempo, pois em Julho de 2011, será realizado o 6º evento com o objetivo de provocar diversas áreas e públicos para a necessidade e vantagens da requalificação socioambiental do Baixo Onça. Ressalta-se que os eventos são apenas uma das ações do Movimento encabeçado pelo COMUPRA.

Por último, um ponto que merece destaque é a articulação do COMUPRA em redes de organizações de terceiro setor temáticas. Conforme destacado por Souza (2003) no item Parcerias, estas redes podem contribuir para alavancagem das entidades, além de estabelecerem processos de comunicação relevantes para sua sustentabilidade. Observa-se que ainda é tímida a participação de entidades comunitárias nestas redes, mas esse cenário tende a mudar, com o aumento da inserção destas entidades em espaços como a internet, em instâncias de controle social, como conselhos locais e municipais, e também com o crescimento do interesse das universidades no movimento comunitário.

Pelo que foi visto, o terceiro setor no Brasil ainda, e cada vez mais, é constituído por uma multiplicidade de atores que tornam difícil a construção de consenso sobre sua definição. Mais difícil, porém, é dizer que dentro dele, os atores, mesmo que igualmente denominados associações, fundações ou OSCIPs, apresentam características que os assemelhem a ponto de colocá-los em condição de equidade no pleito de recursos públicos ou privados. Assim, entidades menores em estrutura e recursos perecem, por não terem condições de investir em aspectos que garantiriam sua sustentabilidade num cenário tão competitivo. A postura estatal, refletida em suas legislações e editais, só condena, cada vez mais, as pequenas organizações ao círculo vicioso da falta de recursos, colaborando para a mitigação das diferenças dentro do terceiro setor, principalmente as diferenças políticas, pois parte das entidades de pequeno porte são justamente os movimentos sociais e os de defesa de direitos em sua forma institucionalizada.

Desta forma, uma nova classe de parceiros preferenciais do Estado cresce, encabeçada pelas OSCIPs, grandes empreendimentos geridos por grupos altamente profissionalizados, sem qualquer legitimidade comunitária ou fazer político. No entanto, os movimentos sociais, opositores históricos da ordem instituída, resistem, preservando sua militância, seus princípios e seus horizontes. Desta vez, porém, não utilizam a estratégia de confronto direto com o Estado e o Mercado para fazerem valer seus ideais, mas sim, negociam recursos com os poderes vigentes, de forma a promoverem, eles mesmos, as mudanças profundas que aspiram no seio da sociedade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v.36, n.129, p.637-651, set/dez. 2006.

AVRITZER, Leonardo. Modelos de Sociedade Civil: uma análise da especificidade do caso brasileiro in: AVRITZER, Leonardo (coord). **Sociedade Civil e Democratização**. Belo Horizonte, Del Rey: 1994. P. 269-303.

AVRITZER, Leonardo. Um desenho institucional para o novo associativismo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 39, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451997000100009&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 31 Jan. 2011.

BRESCIANI, Alex Antônio. **Associações de Bairros**. Relatório Científico. Marília, 2003.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelin (org). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra. 1997.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

CKAGNAZAROFF, I. B.; SÁTIRO, V. L.; GONTIJO, P. H. G. **ONGs e Estado: duas percepções de parceria**. Trabalho apresentado na VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. 8 a 11 novembro de 2007, Salvador, Bahía, Brasil. Disponível em: <<http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/019.pdf>>. Acessado em: 31 de Janeiro de 2011.

Conselho Comunitário Unidos Pelo Ribeiro de Abreu (COMUPRA). **Projeto Atitude Ambiental**. 2011.

CRUZ, C. M, ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor – Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão** – artigo apresentado no ISTR – LAC, Chile, 1999.

FALCONER, A. P; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

FERNANDES, R. C. O que é o Terceiro Setor? em IOSCHPE, Evelin (org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo, Paz e Terra, 1997. p. 25, 26

FERREIRA, Marcelo Costa. Associativismo e contato político nas regiões metropolitanas do Brasil: 1988-1996. Revisitando o problema da participação. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 14, n. 41, Oct. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091999000300006&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 31 Jan. 2011.

FIGUEIRÓ, A L. Redefinição política ou despolitização? As concepções de “terceiro setor” no Brasil. **Revista Katálysis**, nº 5, jul./ dez. 2001.

GIFE. **Censo GIFE 2009-2010**. São Paulo, GIFE, 2010.

Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS). **Captação de Recursos: Da Teoria à Prática**. São Paulo: GETS, 2002. Disponível em: <<http://www.sosma.org.br/files/pFiles/6.pdf>>. Acessado em 24 de Outubro de 2010.

GUTIERRES, K. A. **Avanços e Retrocessos: o terceiro setor e os impasses para a construção democrática no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2006.

IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

KISIL, Marcos. Quais as motivações dos doadores? In: SCHLITHLER, Célia et al. **Descobrimo o investidor social local: perfil e características**. São Paulo, IDIS, 2008.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs: Do serviço invisível à profissão sem nome**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1993.

PAULA, Alessandro Vinícius de. **O alcoolismo entre os mecânicos de manutenção de veículos: um estudo de caso em Belo Horizonte-MG**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.

Santa Casa de Misericórdia de São Paulo. Disponível em:

<http://www.sbhm.org.br/index.asp?p=instituicoes_view&codigo=20>. Acesso em 12/01/11.

SCHLITHLER, Célia et al. **Descobrimo o investidor social local: perfil e características**. São Paulo, IDIS, 2008.

SOUZA, M. T. C. G. **Parcerias entre terceiro setor e financiadores: estratégias ou armadilhas de gestão**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à Eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelin (org). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra. 1997.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO
1- Nome dos Entrevistados:
2- Telefone para contato:
3- Escolaridade: 1- Fundamental incompleto 2- Fundamental completo 3- Médio Incompleto 4- Médio Completo 5- Formação técnica 6- Superior Incompleto 7- Superior Completo 8- Especialização 9- Mestrado/Doutorado 10- Pós Doutorado 11- Analfabeto
4- Profissão:
5- Possui filiação político partidária? 1- Sim 2- Não Se sim, qual?
6- Cargo que ocupa na associação:
7- Percebe remuneração? 1- Sim 2- Não
8- Há quanto tempo faz parte da associação?
9- Há quanto tempo ocupa o cargo atual?
10- Quanto tempo em média dedica à entidade semanalmente?

IDENTIFICAÇÃO E HISTÓRICO DA ENTIDADE
11- Nome da Entidade:
12- Endereço e telefone:
13- Ano de Fundação:
14- Breve histórico da entidade (fundação, trajetória, percalços)

15- Qual é a composição da entidade (setores/ cargos)?
16- Possui estatuto? 1- Sim 2-Não /Possui regimento interno? 1-Sim 2-Não
17- Realiza eleições? 1-Sim 2-Não/ Se sim, qual é a periodicidade?
18- Se houve, quando foi a última troca de diretoria?
19- Número de associados:
20- Possui algum colaborador remunerado? Quem?

FUNCIONAMENTO DA ENTIDADE
20- Qual é o objetivo da entidade?
21- Atua em alguma área específica? (saúde, educação, infra-estrutura, assistência social, transportes, profissionalização, cultura)
22- Público-alvo da entidade:
23- Possui espaço físico próprio? 1-Sim 2- Não Se não, onde se funciona?
24- Periodicidade das reuniões:
25- Quem participa das reuniões (comunidade, associados, parceiros)?
26- A população participa de reuniões/ ações/ projetos da entidade? Como se dá esta participação?
27- Atividades realizadas/ serviços prestados:

RECURSOS DA ENTIDADE

28- De onde vêm os recursos financeiros da entidade (individual, institucional, governamental)?

29- A entidade tem de preencher algum requisito para receber estes recursos? O quê?

30- Como este(s) requisito(s) afeta(m) a entidade? (contratação de consultoria, mudanças gerenciais, etc)

31- A entidade já fez ou faz algo para captar recursos financeiros? O quê?

32- A entidade teve de fazer alguma alteração em sua rotina ou corpo de colaboradores para captar estes recursos? (contratação de consultores, cursos, estudos)

33- Possui algum parceiro que faça contribuições não-pecuniárias (doações, mão de obra)? Quem?

34- Que caminho segue o recurso quando chega à entidade?

35- Em que atividades/ações/ projetos/etc os recursos são aplicados?
35- A entidade presta contas dos recursos recebidos? Como é feita esta prestação?
36- A entidade identifica dificuldades na prestação de contas? Quais? O que é feito para superá-las?
37- Já submeteu algum projeto/ proposta a fontes de financiamento segundo especificações de editais? Como foi o processo?
38- Qual a importância de cada recurso (financeiro) para a entidade em %?
39- Os recursos disponíveis (financeiros ou não) são suficientes para custear as despesas da entidade?

40- A entidade busca sobreviver de forma autônoma? Como?
41- Existe ou já existiu alguma dificuldade da entidade em gerir/administrar seus recursos? Se sim, qual?
42- Quem faz a captação de recursos na entidade? Qual é sua formação?
43- O que esta pessoa teve ou tem de fazer para realizar a captação? (cursos, atualizações)
44- O que você pensa da profissionalização do captador de recursos? (introduzir a questão com uma breve contextualização da questão)
45- Como a entidade decide quanto recurso precisa ser captado e qual a finalidade deste recurso?
43- Caso fosse necessário, o que poderia ser feito para melhorar a captação de recursos pela entidade?

