



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-graduação em Sociologia**

ANDREIA SKACKAUSKAS VAZ DE MELLO

**BUROCRATIZAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE
MOVIMENTOS SOCIAIS: O caso da organização de prostitutas Davida**

Belo Horizonte

2007



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-graduação em Sociologia**

ANDREIA SKACKAUSKAS VAZ DE MELLO

**BUROCRATIZAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE
MOVIMENTOS SOCIAIS: O caso da organização de prostitutas Davida**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientador: Prof. Antônio Augusto Pereira Prates

Área de concentração: Sociologia Urbana e Industrial

Belo Horizonte

2007

Ao Tiago

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que participaram do processo de elaboração deste trabalho, cada uma à sua maneira, direta ou indiretamente. Vou citar algumas delas e, desde já, digo que todas foram igualmente importantes e, por isso, lhes ofereço meu sincero agradecimento.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Minas Gerais, pelas inquietações que causaram em mim com suas aulas teóricas do mestrado. De uma maneira especial, à Professora Neuma Aguiar, pela forma com que me despertou idéias e estimulou os primeiros passos da pesquisa desta dissertação.

Ao Professor Antônio Augusto Pereira Prates pelo privilégio de tê-lo como orientador, por sua sinceridade em suas críticas e sugestões, pela paciência e generosidade com que me amparou nos momentos mais difíceis do desenvolvimento deste trabalho.

A todos os funcionários do Departamento de Sociologia e Antropologia da Universidade Federal de Minas Gerais, em especial ao Secretário do Mestrado em Sociologia, José de Assis Gualipapes Fideles, por sua atenção e disposição em sempre nos ajudar.

A Letícia Cardoso Barretos, aluna do Mestrado de Psicologia, e Júnia Penido Monteiro, aluna da graduação de Psicologia, ambas da Universidade Federal de Minas Gerais, pela paciência que tiveram em me apresentar o mundo da prostituição que já conheciam, pela troca de informações e aprendizado e pela disposição em me acompanhar na primeira viagem ao Rio de Janeiro.

Ao Roberto Chateaubriand Domingues, pela delicadeza com que me apresentou o movimento de prostitutas; suas informações foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste trabalho.

A toda equipe do Davida, pelo carinho e atenção com que me receberam e pela paciência que todos tiveram em responder as minhas dúvidas e questionamentos. Em especial, a Anna Marina Pinheiro e a Friederike Strack, pela orientação à parte que me deram.

A todos os outros informantes, pela contribuição, seja direta ou indireta, mas essencial à pesquisa.

Aos amigos do Mestrado em Sociologia, pelos momentos de força, de compartilhamento de angústias e descontração.

Aos professores e amigos do curso de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, pela constante e valiosa presença em minha vida acadêmica e social.

Aos parentes e amigos, pela compreensão da minha ausência durante a realização deste trabalho, pelo conforto e afeto com que me estimularam e me amparam quando mais precisei.

Aos meus pais, Marco Antônio Vaz de Mello e Matilde Skackauskas Vaz de Mello, pelo amor e apoio incondicionais dedicados a mim, por confiarem em meu potencial e por me ensinarem a não desistir.

Finalmente, ao Tiago Taciano Pereira Monteiro, pelo apoio à decisão de fazer o mestrado, por estar presente ao meu lado em todas as etapas deste trabalho, pela compreensão, pelo amor e dedicação que foram essenciais não apenas para a realização da dissertação, mas para a minha vida.

*Somente sabem falar os que sabem fazer silêncio e ouvir.
E, sobretudo, os que se dedicam à difícil arte de adivinhar;
adivinhar os mundos adormecidos que habitam os vazios do outro.*

(MAHATMA GANDHI)

RESUMO

A discussão sobre as organizações não-governamentais (ONGs) tem se desenvolvido mais no terreno do embate político-ideológico do que no terreno acadêmico sociológico. Muitas “teorias” e formulações ideológicas ou doutrinárias tentam interpretar como as ONGs deveriam se desenvolver no mundo atual e qual deveria ser o papel delas no contexto contemporâneo. À luz da sociologia das organizações, o presente estudo, ao contrário, tentou identificar as dimensões organizacionais e sociais que afetam a vida delas independentemente das visões idealizadas por seus líderes ou mentores intelectuais sobre o seu desenvolvimento. Para tanto, a dissertação se restringiu ao estudo de caso da ONG Davida, uma organização de prostitutas no Brasil. A análise compreendeu as estruturas operacional e gerencial da organização, bem como a avaliação da sua relação com outros atores do ambiente externo; procurando, assim, analisar o processo de institucionalização dessa ONG. Realizou-se uma pesquisa descritiva-qualitativa, em que foram analisados documentos, feitas observações diretas e realizadas entrevistas em profundidade. Os dados apontam que, embora tenha se institucionalizado, o Davida não se transformou em uma grande estrutura organizacional altamente burocratizada e hierarquizada, invertendo a lógica da burocratização inevitável de Weber ou a lei de ferro da oligarquia de Michels, consideradas por teóricos dos movimentos sociais como fatores capazes de enfraquecer o potencial reivindicatório e o caráter autônomo e informal peculiares às organizações que fazem parte de uma ação coletiva. A ênfase na burocracia e na racionalidade como dimensões do institucionalismo permitiu a análise simultânea de preceitos macro e micro sociológicos, que, por sua vez, direcionou a conclusão deste trabalho como sendo a liderança institucional da ONG Davida um dos principais fatores explicativos para a institucionalização dessa organização. Além disso, o trabalho de tal liderança resume o estreito limite entre a ONG

Davida e o movimento de prostitutas, por ter transformado essa ONG no foco estratégico de articulação da identidade do movimento.

Palavras-chave: Institucionalização; Burocratização; Racionalidade; Movimento social; ONG; Prostitutas.

ABSTRACT

The discussion about the non-governmental organizations (NGO) has been developed more in the political-ideological field than in the academical-sociological one. Many have been the “theories” and ideological or doctrinarian formulations that try to interpret how NGO should develop in the world today and what should be their role in this contemporaneous context. Under the organization sociology light, the present study, on the contrary, tried to identify the organizational and social dimensions that affect their lives independently of the idealized visions of their leaders or intellectual mentors about their development. In order to do that, the dissertation has been restrained to the study of the Davida NGO case, a prostitutes’ organization in Brazil. The analysis comprehended the operational and managing structures of the organization, as well as the evaluation of its relation to other actors of the external environment; in order, this way, to analyze this NGO institutionalization. A descriptive-qualitative research was carried out, analyzing documents and conducting half-structuralized interviews. The data point out that, although it has been institutionalized, Davida has not become a big highly bureaucratized and hierarchic organizational structure; inverting Weber’s inevitable bureaucratization logic or the Michels’ Oligarchy iron law, considered by social movement theorists as factors capable of weakening the reivindicatory potential and the autonomous and informal character peculiar to the organizations that make part of a collective action. The emphasis in the bureaucracy and in the rationality as institutionalism dimensions permitted a simultaneous analysis of macro and micro sociologic precepts, that directed the conclusion of this work as being the institutional leadership of Davida NGO one of the principal explanatory factors for the institutionalization of this organization. Moreover, this leadership work summarizes the narrow limit between Davida NGO and the prostitutes’

movement, for having transformed this NGO in the strategic focus of the movement identity articulation.

Key words: Institutionalization, Bureaucratization; Rationality; Social movement; NGO; Prostitutes.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações não-governamentais
AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
APMM	Associação da Pastoral da Mulher Marginalizada de Belo Horizonte
DST	Doenças Sexualmente Transmissíveis
ISER	Instituto de Estudos da Religião
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
RBP	Rede Brasileira de Prostitutas
UNB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNAIDS	Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS
UNODC	Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crimes
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Organização e Institucionalização.....	17
2.1.1 O “velho” institucionalismo.....	18
2.1.2 O “novo” institucionalismo.....	23
2.1.2.1 Primeira versão neo-institucional.....	24
2.1.2.2 Segunda versão neo-institucional.....	30
2.1.3 Dimensões do institucionalismo.....	38
2.2 Organização e Movimento social.....	41
2.2.1 Lógica da ação coletiva.....	43
2.2.2 Organização não-governamental.....	51
2.2.3 A prostituição em discussão.....	57
2.2.4 A prostituição no Brasil.....	62
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 Tipo de pesquisa.....	69
3.2 Escolha do estudo de caso.....	70
3.3 Coleta de dados.....	71
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	75
4.1 Apresentação da ONG Davida.....	75
4.2 A liderança.....	82
4.3 A equipe Davida.....	86
4.4 A Rotina.....	95
4.5 A relação com outros atores.....	100
5 CONCLUSÃO.....	105
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
7 APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	116

1 INTRODUÇÃO

As organizações não-governamentais (ONGs) têm adquirido um importante papel na sociedade, tanto na prestação de serviços quanto no controle e mobilização social. Conseqüentemente, novas exigências lhes têm sido impostas, dentre elas estão a sua visibilidade, legitimidade e responsabilidade pública. Segundo Armani (2003), a capacidade de os movimentos sociais se constituírem no espaço público como protagonistas relevantes e serem assim reconhecidos tanto pela mídia como pela relação direta com a população e/ou mediante parcerias com o poder público e outras instituições, como as universidades, passou a ser condição *sine qua non* para a sua sustentabilidade. Para tanto, são fatores decisivos: a eficiência organizacional, capacidade de inovação, produção de impactos sociais demonstráveis e política de comunicação adequada.

Por sua vez, novos desafios em termos das formas de ação têm sido gerados por novos espaços e oportunidades, como a ampliação da escala do trabalho, articulando o local com o regional e o nacional, e mesmo com o internacional; a necessidade de saber desenvolver e tirar proveito de formas de trabalho em rede e em parceria com outras organizações (movimentos sociais, ONGs, poder público, universidades etc.); a exigência por um elevado grau de profissionalismo e especialização, condições para uma postura mais propositiva; e a necessidade de se combinarem ações de resistência, denúncia e proposição política com a experimentação de alternativas e a geração de benefícios concretos para a população (ARMANI, 2003).

Diante de tantas mudanças no seu contexto de atuação, as ONGs vêm sendo forçadas a rever a sua estrutura, seus organogramas e seu processo decisório, as formas de relação com os seus beneficiários, sua base social e de coordenação do trabalho, além de aperfeiçoar os instrumentos de gestão propriamente administrativa e financeira. Aqui reside o grande

desafio: construir novos formatos institucionais que combinem os tradicionais elementos de informalidade e democracia interna, típicos das organizações não-governamentais, com os novos patamares de eficiência organizacional, sejam eles transparência e responsabilidade pública.

Em outras palavras, as ONGs têm sido encorajadas a aprofundar o seu desenvolvimento institucional, a ampliar e consolidar as formas de intervenção articulada, a projetar-se no espaço público, a buscar a diversificação das suas fontes de sustentação e a dotar-se de sistemas e instrumentos gerenciais mais eficientes. E, sob a aplicação da ética e do conhecimento técnico, a construir argumentos sólidos na defesa de suas causas e propostas, de forma a ampliar o apoio social ao processo de democratização efetiva.

Como a rápida referência feita acima mostra, a discussão sobre as ONGs se dá muito mais no terreno do embate político-ideológico do que no terreno acadêmico sociológico. Muitas são as “teorias” e formulações ideológicas ou doutrinárias que tentam interpretar as melhores trajetórias para estas organizações. Algumas, por exemplo, enfatizam exclusivamente as condições ambientais para o desenvolvimento dessas, como faz Armani (2003).

O objeto desta dissertação não é apresentar mais uma dessas “teorias” sobre como as ONGs deveriam se desenvolver no mundo atual e qual deveria ser o papel delas no contexto contemporâneo. Ao contrário, tenta-se, à luz da sociologia das organizações, identificar as dimensões organizacionais e sociais que afetam a vida delas independentemente das visões idealizadas por seus líderes ou mentores intelectuais sobre o seu desenvolvimento. Para tanto, a pesquisa foi conduzida para a análise da estrutura organizacional da ONG Davida, uma organização de prostitutas no Brasil. A análise compreendeu as estruturas operacional e gerencial da organização, bem como a avaliação da sua relação com outros atores do ambiente

externo, procurando, assim, analisar o processo de institucionalização dessa ONG. Sem perder de vista que, se trata de uma análise sociológica e não administrativa de uma ONG.

A escolha por este estudo de caso se justifica pela grande visibilidade adquirida pela ONG Davida, principalmente após a criação da grife de roupas Daspu, que, em pouco tempo, conseguiu levantar discussões sobre a prostituição nos espaços públicos, inclusive na arena política. Entretanto, a visibilidade e a legitimidade alcançadas são desproporcionais à pequena estrutura organizacional da ONG, levando-se em conta a imagem, bastante difundida pela tradição sociológica, das instituições como organizações de grandes dimensões estruturais, altamente burocratizadas e hierarquizadas.

A abordagem de autores da sociologia organizacional nesta dissertação seguiu a idéia de aliar análises macro e micro-sociais do neo-institucionalismo para demonstrar a complementaridade dessas visões, pois se supõe que a institucionalização de uma organização ocorre tanto como resultado de pressões externas, as quais sugerem a adoção de padrões impostos por atores considerados legítimos em um determinado campo, como também por resultado de pressões cognitivas de seus membros, que passam a seguir práticas programadas para se alcançar a eficiência. Ambas as análises remetem à formalização e à legitimação de uma organização, embora não tratem a organização como um ator estratégico em seu meio, assim como o faz a vertente do velho institucionalismo. Pretende-se, afinal, discutir tanto a efetividade sociológica dessas análises, nunca antes direcionadas a ONGs, como a avaliação negativa sobre a institucionalização de organizações sociais feita por teóricos dos movimentos sociais, que se referem aos processos milchelsiano de oligarquização e weberiano de burocratização.

Vale enfatizar que, o objeto de estudo desta dissertação não é o tema da prostituição, mas sim o estudo de uma organização não-governamental, isto é, a análise aqui feita poderia ser para qualquer tipo de ONG. Contudo, a análise organizacional da ONG Davida não seria

completa se a pesquisa se limitasse à sua estrutura operacional ou gerencial, na medida em que os princípios ideológicos que regem o movimento organizado de prostitutas permeiam toda a estrutura da ONG e constroem um discurso que faz parte da transformação das prostitutas organizadas em um sujeito político de direitos e deveres. Assim, o que conduz a análise deste trabalho não é pensar a ONG Davida como única representante do movimento de prostitutas, mas como mais um ator social atuante em uma ação coletiva capaz de criar situações e posições que confirmam a possibilidade de as prostitutas atuarem na esfera política com autonomia - eis aqui o interesse específico por uma organização de prostitutas. Em alguns momentos, se estabelecem paralelos com outras organizações que trabalham em prol dos direitos das prostitutas com o intuito de que as comparações auxiliem na análise da ONG Davida.

Deste modo, a redação da dissertação divide-se em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo 2, discutem-se os conceitos centrais da pesquisa – institucionalização, movimento social e organização não-governamental –, bem como as dimensões relativas ao institucionalismo que nortearam o trabalho: burocracia e racionalidade. Ainda nesse capítulo, apresentam-se a discussão ideológica sobre prostituição e o movimento social das prostitutas, enfatizando sua história e suas especificidades.

No capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa, explicitando o tipo de pesquisa, a escolha do estudo de caso e dos instrumentos de coleta de dados. No capítulo 4, apresentam-se e analisam-se os dados coletados. Por fim, no capítulo 5, tecem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos teóricos que embasaram o desenvolvimento da dissertação, dividindo-se em duas seções. Na primeira seção, discute-se como a noção de institucionalização é tratada pelas vertentes do institucionalismo no campo da sociologia organizacional, enfatizando-se as principais dimensões tratadas pelas vertentes do velho e do novo institucionalismo. Na segunda seção, aborda-se a discussão teórica sobre movimento social e organização não-governamental, contemplando também a discussão ideológica sobre prostituição como forma de contextualizar o movimento organizado de prostitutas no Brasil.

2-1 Organização e Institucionalização

O conceito de instituição é central na sociologia contemporânea, contudo não há uma posição unânime quanto ao termo. Alguns acadêmicos invocam “instituição” simplesmente para se referirem particularmente a grandes e importantes associações; outros identificam instituições com efeitos ambientais; e há os que simplesmente igualam o termo com efeitos culturais ou históricos, como afirma Jepperson (1991). Entretanto, de maneira geral, a concepção de instituição adotada pelos mais diversos acadêmicos e tradições teóricas expressa ordem e mudança social. Para Prates (2000), o termo denota “a idéia de valores e normas sociais estáveis que impõem restrições a alternativas de ação e estabelecem ‘scripts’ e rotinas comportamentais adequadas a contextos específicos de interação social” (p.91). Essa idéia central sugere que as instituições reduzem a incerteza no contexto da interação social e aponta ainda para o caráter legítimo, na sociedade como um todo, do sistema de valores e normas que

constituem a instituição (PRATES, 2000). Enfim, trata-se de um procedimento organizado e estável, como conclui Jepperson (1991).

Na área da sociologia das organizações, a concepção de instituição assume formas distintas nas vertentes teóricas do “velho” e do “novo” institucionalismo, este último mais conhecido como neo-institucionalismo. De acordo com Prates (2000), há pelo menos duas grandes versões teóricas dentro da abordagem neo-institucional: uma tipicamente macro-sociológica de cunho estruturalista e outra de perfil micro-estrutural da ação organizacional. A abordagem neo-institucionalista surge com o intuito de constituir uma reviravolta teórica no paradigma das organizações complexas, como sugere Prates (2000). O seu surgimento representa uma crítica aos dois elementos básicos que constituíam os pressupostos da sociologia convencional das organizações: a noção de estrutura organizacional e a noção de organizações como atores autônomos (PRATES, 2000). Não obstante, primeiramente, é necessário explorar a vertente do “velho” institucionalismo para conferir o que há de novo na abordagem neo-institucional.

2.1.1 O “velho” institucionalismo

A vertente do velho institucionalismo foi elaborada principalmente por Philip Selznick, que incorporou a contribuição da sociologia estrutural-funcional ao estudo das organizações. Selznick, citado por Prates (2000), apresentou dois processos fundamentais para a teoria institucional: a institucionalização organizacional e a organização institucionalizada. A institucionalização organizacional se dá a partir da interação informal no interior das organizações formais, constituindo uma fonte potencial de institucionalização do sistema organizacional na medida em que possibilita o surgimento de focos de identidade mediados

por lideranças sensíveis e responsáveis. Já a organização institucionalizada ocorre quando o ator organizacional passa a ter um caráter distinto e uma identidade própria, capazes de desenvolverem ações estratégicas no seu ambiente. Mas quais idéias estão por trás da elaboração desses dois processos?

Conforme o raciocínio de Selznick (1971), haveria uma tendência na vida administrativa, assim como em toda ação social, de separar os meios dos fins, dando ênfase a um ou a outro. No caso da teoria administrativa, o culto da eficiência enfatiza os meios e negligencia os fins. Então, para Selznick (1971), o problema estaria em como unir meios disponíveis com fins conhecidos, o que pode ocorrer quando uma organização cria uma estrutura excepcionalmente adaptada à missão e ao papel da empresa. Dessa forma, a organização tornar-se-ia um veículo de integração de grupo, com um fim em si mesmo. A integridade de uma organização, segundo Selznick (1971), vai além da eficiência, de formas, de procedimentos e mesmo da coesão de grupo. Acima de tudo, a integridade combina organização e política. Esta unidade surge quando uma orientação específica se consolida firmemente como parte da vida do grupo que influencia e dirige as atitudes, decisões e formas de organização, assim procedendo em vários níveis de experiência (SELZNICK, 1971). Assim, para esse autor, a construção da integridade é parte do que ele denomina concretização institucional do objetivo e sua proteção é uma função importante da liderança.

Na verdade, Selznick (1971) faz uma separação entre organizações e instituições, em que as organizações são instrumentos técnicos, planejados racionalmente como meios para finalidades definidas, mas que são, no entanto, perecíveis; enquanto que as instituições são produtos de interação e adaptação, que se tornam receptáculos do idealismo de um grupo e são, por isso, menos perecíveis. Deste modo, as organizações apresentam uma história composta de fórmulas capazes de responder a pressões internas e externas através de modos visíveis e que se repetem, o que se conhece como “rotina”. A partir do momento em que estas

respostas se cristalizam em padrões definidos, emerge, então, uma estrutura social. Quanto mais desenvolvida for sua estrutura social, ainda seguindo o raciocínio de Selznick (1971), maior valor terá a organização por si mesma, não mais como instrumento, mas como um complemento institucional da integridade e das aspirações do grupo. Assim sendo:

Institucionalização é um processo. (...) o grau de institucionalização depende da proteção que existe para a interação pessoal com o grupo. Quanto mais precisa for a finalidade de uma organização e quanto mais especializadas e técnicas as suas operações, menores chances haverá de forças sociais afetarem seu desenvolvimento. (...) não existe organização alguma de qualquer duração que esteja completamente livre de uma institucionalização (SELZNICK, 1971, p.14).

Porém, é preciso destacar, como o faz Selznick (1971), que é a partir do ponto de vista de sistemas sociais, e não de pessoas, que as organizações tornam-se imbuídas de valor, ou seja, elas adquirem identidade quando passam a simbolizar as aspirações da comunidade. Para ele, o problema está em projetar a visão mais ampla sobre aquela mais limitada, isto é, acompanhar o surgimento da instituição para constatar como essa é plasmada pela interação dos indivíduos em situações diárias.

Segundo Selznick (1971), quando uma organização adquire uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição. Isso envolve a asseveração de valores, de maneiras de agir, além da certeza de que são sumamente importantes para sua própria salvaguarda, o que implica, portanto, uma estreita relação entre infusão de valor e autopreservação. Eis aqui a descrição da função primordial da liderança, já que o líder é o agente de institucionalização.

A liderança de um grupo é muito mais do que a capacidade de mobilizar alicerces pessoais; é mais do que a manutenção do equilíbrio através da solução rotineira dos problemas diários; é a função do líder-estadista, tanto de uma nação como de uma associação particular, para definir as finalidades do grupo existente e cuidar que os planos se transformem em viva realidade (SELZNICK, 1971, p.32).

Quando ocorre o processo de institucionalização, a gerência da organização torna-se liderança institucional. Para Selznick (1971), o principal objetivo da liderança institucional não é mais a gerência administrativa técnica, mas, principalmente, a manutenção da integridade institucional. Selznick (1971) considera responsável uma liderança que combine compromisso, entendimento e determinação no âmbito pessoal, uma vez que esses elementos estariam aproximando a personalidade do líder à identidade da instituição. A liderança responsável orienta um caminho entre o utopismo e o oportunismo. Segundo Selznick (1971), essa responsabilidade consiste basicamente em aceitar a obrigação de dirigir, em vez de simplesmente gerenciar o equilíbrio organizacional; em adaptar a aspiração ao caráter da organização; e em transcender a simples sobrevivência organizacional para ver quais as decisões especializadas que não enfraquecem ou confundem a identidade distinta da empresa.

Neste ponto, Selznick (1971) não negligencia que os líderes devam considerar o ambiente, adaptando as suas limitações e também as suas oportunidades. Enfim, o líder deve testar o ambiente para descobrir quais ordens podem tornar-se verdadeiras ameaças, mudar o ambiente, encontrando aliados e outras fontes de apoio externo, e preparar sua organização para eventuais ataques externos. Cabe acrescentar ainda a afirmação de Prates (1987), que assegura que o papel da liderança institucional assume o caráter de máxima importância, uma vez que a ela cabe a tarefa de prover os mecanismos pelos quais se efetivará a estrutura da organização.

Uma das técnicas mais importantes para se criar uma instituição, de acordo com a visão de Selznick (1971), é a elaboração dos mitos que promovem socialmente a integração, presentes nos esforços para que se estabeleça, na linguagem de elevação e idealismo, o que é relevante em relação aos objetivos e métodos da organização. Dessa forma, o líder pode esperar que o mito contribua com a própria missão da organização. A arte do líder criador, como denomina Selznick (1971), “é a arte da construção de instituições, a re-elaboração dos

materiais humanos e tecnológicos para modernizar um organismo que incorpore valores novos e duradouros” (p.131).

Portanto, afirma Selznick (1971), os fins desejados e os meios são mantidos e favorecidos, não através de uma autoridade contínua, mas como uma livre expressão de princípios verdadeiramente aceitos pelo grupo. Presume-se que os participantes do núcleo combinam lealdade para com a organização com um conhecimento dos princípios pelos quais são guiados. Isso pode ser visto, principalmente, quando ocorre a formalização do procedimento, uma fase, segundo Selznick (1971), muito comum na história das organizações.

A organização reduz sua dependência com relação às qualidades pessoais dos participantes, ao tornar a supervisão mais rotineira e ao externar disciplina e incentivo. A formalização limita as finalidades das organizações e, assim, reduz o número exigido de decisões permanentes da liderança. Conseqüentemente, a política atinge profundidade – enraizada nas experiências diárias das pessoas e a elas adaptada – a ponto de moldar a máquina da organização por métodos que não podem ser levados em conta com base no funcionamento eficiente. Ao mesmo tempo, os processos organizacionais ou administrativos influem profundamente nos tipos de política que podem ser feitos.

Diante deste quadro, apresentado por Selznick (1971), Prates (2000) afirma que este autor confere um “status” político às instituições organizacionais, permitindo vê-las como focos estratégicos de articulação de identidades e interesses nas sociedades modernas. Tais instituições não só participam do jogo de poder que determina os arranjos institucionais da política, como também da definição de quem se qualifica como participante “legítimo” das decisões políticas. Para Prates (2000), esta imagem não é central no modelo neo-institucional, pois é desconsiderada ou mesmo negligenciada a possibilidade de a organização institucionalizada ser vista como ator político. Na abordagem micro-sociológica, o foco se

desloca do ator organizacional para os “micro-atores”, que articulam interesses e identidades dentro e fora das organizações; e, na abordagem macro-sociológica, o conceito de identidade organizacional é substituído pelo de mimetismo (PRATES, 2000). Vejamos parte do conteúdo destas abordagens.

2.1.2 O “novo” institucionalismo

O perfil teórico-metodológico do modelo neo-institucional compreende duas versões distintas e contraditórias - seguindo a classificação feita por Prates (2000), que não segue necessariamente a ordem cronológica do aparecimento das teorias. A primeira versão se aproxima da tradição sociológica estrutural-funcional, pois é tipicamente macro-sociológica de cunho estruturalista. Nessa versão, o “ator estratégico” ou “agente da ação” é o ambiente organizacional no qual a instituição se encontra. De acordo com Prates (2000), o papel das dimensões “objetivas” e “quase naturais” é enfatizado como força social ou ambiental capaz de determinar a ação organizacional. Os atores coletivos são substituídos pelas “entidades” macro-sociais que desenvolvem sua própria lógica na história social. Dentro desta primeira versão, há abordagens que se aproximam muito mais do paradigma estrutural-durkheimiano e pré-parsoniano do que dos modelos da segunda versão teórica do neo-institucionalismo, que interpretam as instituições como mecanismos simbólicos que interferem no contexto organizacional, dotando de significado as ações evocadas pelos atores individuais (PRATES, 2000).

2.1.2.1 Primeira versão neo-institucional

Os principais autores da primeira versão são Powell, DiMaggio, Scott, Meyer e Rowan, responsáveis pelo desenvolvimento de conceitos, tais como: “campo organizacional” e “isomorfia”. Powell e DiMaggio (1991), no famoso texto *A jaula de ferro revisitada – isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais*, apresentam os conceitos citados, partindo do pressuposto de que a mudança estrutural que as organizações vêm sofrendo parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Pelo contrário, os autores sustentam que a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem em decorrência de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes (POWELL e DiMAGGIO, 1991). Essa burocratização e as outras formas de homogeneização emergiriam da estruturação do que esses autores denominam de campos organizacionais, ou seja, “organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares”¹ (POWELL e DiMAGGIO, 1991, p. 64-65, tradução nossa).

No entanto, como os próprios autores enfatizam, os campos existem somente na medida em que são definidos institucionalmente. O processo de definição institucional depende de quatro elementos:

Um aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que

¹ Ou “setor societal” para Scott e Meyer (1991), que acrescentam que as fronteiras dos setores sociais são definidas funcionalmente, e não em termos geográficos; ou seja, os setores consistem em unidades que são funcionalmente interligadas mesmo quando não estão próximas geograficamente.

estão envolvidos em um negócio comum (DiMAGGIO, 1983, *apud* POWELL e DiMAGGIO, 1991, p.65).

Deste modo, Powell e DiMaggio (1991) confirmam que campos organizacionais estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados. O melhor conceito para tratar desse processo de homogeneização é o do “isomorfismo”, que, conforme a descrição de Hawley citada por Powell e DiMaggio (1991), remete ao processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Powell e DiMaggio (1991) sustentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Entretanto, para eles, a visão institucional de isomorfismo complementa a visão competitiva, uma vez que as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional, por adequação social tanto como por adequação econômica. Sendo assim, o isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte da vida organizacional moderna, conforme a visão de Powell e DiMaggio (1991).

Identificado o conceito, os autores desenvolveram uma tipologia analítica, em que três tipos de isomorfismos são apresentados como meios pelos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo. Os três tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados distintos.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões que podem ser formais ou informais, exercidas sobre as organizações das quais elas dependem e também sobre as expectativas culturais da sociedade em que atuam, ou seja, ele deriva de influências políticas e da questão da legitimidade (POWELL e DiMAGGIO, 1991). Citando Meyer e Rowan, Powell e DiMaggio (1991) confirmam que Estados e outras grandes organizações racionalizados

expandem seus domínios a outras arenas da vida social. Como resposta a essas pressões, as estruturas organizacionais refletem cada vez mais regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. Conseqüentemente, as organizações se tornam mais homogêneas dentro de determinados domínios e, cada vez mais, organizadas em torno de rituais em conformidade com instituições maiores. Por outro lado, as organizações estão cada vez menos determinadas estruturalmente pelas restrições impostas por atividades técnicas e menos integradas por controles de resultados. Dessa forma, elas utilizam controles ritualizados de referenciais e da solidariedade de grupo. Isso é observado principalmente quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais (POWELL e DiMAGGIO, 1991). Essa situação também é observada quando, em um campo organizacional, há uma centralização em uma única fonte de fornecimento de recursos vitais (ou mesmo em muitas fontes, mas similares), o que, por colocar as organizações sob pressões similares dos fornecedores de recursos, causa diretamente a homogeneização.

O isomorfismo mimético resulta de incerteza que encoraja a imitação. Quando as tecnologias não são compreendidas, as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica. Assim, as organizações tendem a tomar outras organizações como modelo. Desse modo, tomar outras organizações como modelo constitui, para Powell e DiMaggio (1991), uma resposta à incerteza. A organização imitada simplesmente serve como fonte conveniente de práticas que a organização que copia pode utilizar. Geralmente, as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo as organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas.

Por último, o isomorfismo normativo, derivado principalmente da profissionalização. Powell e DiMaggio (1991) interpretam a profissionalização como “a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho (...) para estabelecer uma base cognitiva e legítima para a autonomia de sua profissão” (p. 70, tradução nossa).

Estando as categorias profissionais inextricavelmente ligadas ao destino das organizações que as empregam, estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas a que estão sujeitas as organizações. Segundo Powell e DiMaggio (1991), dois aspectos da profissionalização são fontes importantes de isomorfismo: um é o apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por universitários – as universidades e instituições de treinamento profissional constituem centros de desenvolvimento de normas organizacionais. O segundo aspecto é o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações – associações profissionais e de investigação também definem e promulgam regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional. Esses mecanismos possuem similaridades em termos de orientações e inclinações que podem anular variações em tradições e no controle que molda o comportamento organizacional (Perrow *apud* Powell e Dimaggio, 1991).

Vale abrir um parêntese para o fato de que Scott e Meyer (1991) atentam não somente para as ligações entre organizações específicas, mas também para as grandes estruturas de relações nas quais essas organizações podem funcionar, isto é, ligações entre organizações similares e díspares também são de interesse. Assim, as ligações horizontais e verticais devem ser incluídas nas análises, bem como as conexões locais e as não-locais e os aspectos técnicos e institucionais das organizações e dos ambientes. Scott e Meyer (1991) apresentam ainda diferentes previsões daquelas de Powell e DiMaggio referentes aos efeitos dos ambientes organizacionais sobre a estrutura. Embora Powell e DiMaggio (1991) proponham a hipótese central de que, como os ambientes das organizações se tornam mais estruturados, as estruturas organizacionais presentes neles se tornam mais homogêneas, Scott e Meyer (1991), ao contrário, argumentam que, sob algumas condições, ambientes organizacionais mais altamente estruturados podem criar maiores diversidades de forma. Esses autores sugerem que, em um ambiente faltoso de autoridade central, formas organizacionais podem exibir

maior similaridade (devido aos processos de mimetismo e competição). Porém, na medida em que a autoridade se torna mais centralizada, os tomadores de decisão podem decidir criar uma variedade maior de formas organizacionais especializadas, aumentando a diversidade organizacional através de projetos.

Contudo, na análise de Powell e DiMaggio, os autores enfatizam que se espera, com os processos de isomorfismo institucional, um aumento da eficiência interna da organização, por se tornar similar a outras organizações em seus respectivos campos. Essa similaridade pode tornar mais fácil para elas o envolvimento em transações com outras organizações e o reconhecimento como legítimas e respeitadas, além de atrair pessoas focadas em carreiras. No entanto, nada disso assegura que as organizações que agem dessa forma serão mais eficientes do que aquelas que não agem da mesma maneira.

Rowan e Meyer (1991), por sua vez, apresentam a estrutura formal como sucesso organizacional no mundo moderno. Para esses autores, as regras institucionais podem ter efeitos sobre estruturas organizacionais e sobre a implantação de tais estruturas no trabalho técnico vigente. Esses efeitos são muito diferentes dos efeitos gerados pelas redes de comportamento social e relacionamentos que compõem uma dada organização. O trabalho formalmente coordenado teria vantagens competitivas, na medida em que organizações com estruturas formais racionalizadas tenderiam a se desenvolver. Por outro lado, de acordo com Rowan e Meyer (1991), muitas pesquisas empíricas têm levantado dúvidas diante de tal modelo, ao atestarem que os elementos estruturais são articulações frouxas: regras são violadas com frequência; decisões nem sempre são implantadas ou, se implantadas, têm conseqüências incertas; tecnologias são eficientemente problemáticas e sistemas de evolução e inspeção são tão vagos que provêm pouca coordenação. De qualquer forma, sendo altamente institucionalizados, os elementos da estrutura formal passam a funcionar como mitos e elementos cerimoniais, isto é, o crescimento das estruturas institucionais

racionalizadas na sociedade produz, cada vez mais, organizações formais mais comuns e mais elaboradas. Rowan e Meyer (1991) explicam este processo afirmando que as organizações lidam tanto com seus ambientes internos quanto com suas fronteiras e acabam por imitar elementos ambientais em suas estruturas.

Conseqüentemente, a incorporação de elementos institucionalizados provê uma descrição das atividades que protege a organização de ter sua conduta questionada. A organização se torna legítima, usando sua legitimidade para fortalecer sua base e assegurar a sua sobrevivência. Por outro lado, como afirmam Rowan e Meyer (1991), as organizações que omitem elementos legítimos externamente da sua estrutura ou criam estruturas únicas, faltosas de critérios legitimados de suas atividades, são mais vulneráveis e podem ser acusadas de negligentes, irracionais ou desnecessárias. Alegações desse tipo, feitas por participantes internos, externos ou por agências governamentais, podem gerar custos reais para a organização.

Deste modo, o isomorfismo entre instituições ambientais tem algumas conseqüências cruciais para as organizações, como apontam Rowan e Meyer (1991). Primeiro, as organizações incorporam elementos que são externamente legitimados mais do que em termos de eficiência; segundo, as organizações empregam critério de avaliação externo ou cerimonial para definir o valor dos elementos estruturais; e terceiro, a dependência nas instituições fixas externamente reduz a turbulência e mantém a estabilidade. Como recompensa, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações. O uso do critério de avaliação externo, como bem enfatizam Rowan e Meyer (1991), pode permitir a uma organização manter-se bem-sucedida pela definição social, protegendo-a do fracasso.

De forma geral, Rowan e Meyer (1991) acreditam que toda organização, de um grau ou de outro, está envolvida em contextos relacionais e institucionalizados e, dessa forma, preocupa-se tanto com a coordenação como com o controle de suas atividades e com a

descrição prudente delas. Assim sendo, as organizações que se situam em ambientes institucionais altamente elaborados e bem sucedidos, e que se tornam isomórficas com estes ambientes, ganham não só legitimidade como também os recursos necessários para sobreviver. Entretanto, Rowan e Meyer (1991) afirmam que isso depende em parte dos processos ambientais e da capacidade das lideranças organizacionais dadas para moldar estes processos. Em suma, depende da habilidade das organizações em se conformarem e serem legitimadas por instituições externas.

2.1.2.2 Segunda versão neo-institucional

Como contraponto à análise do ambiente organizacional, a segunda versão do modelo neo-institucional apresenta um vínculo mais próximo com a tradição neo-weberiana. Nessa versão, um dado central está nas dimensões de ordem cognitiva e no contexto micro-estrutural da ação organizacional, sem que se perca de vista as dimensões estruturais da organização, como atesta Prates (2000). O modelo neo-weberiano apresenta um enfoque das organizações que buscam identificar os micro-cenários de ação de seus membros, recorrendo muito mais ao aparato analítico-conceitual da tradição sociológica interpretativa do que ao da sociologia normativo-estrutural parsoniana (PRATES, 2000).

Simon, March, Cyert e Perrow são alguns expoentes dessa abordagem, que trataram de conceitos como “teoria da aprendizagem”, “racionalidade limitada”, “absorção de incertezas”. Simon e March (1958) apresentam os limites cognitivos da racionalidade: os integrantes das organizações não são instrumentos mecânicos, eles têm necessidades, motivos e impulsos, e também sofrem limitações em seus conhecimentos e em sua capacidade de aprender e resolver problemas. O conceito de racionalidade limitada aparece justamente como uma visão

cognitiva, em que dimensões psicológicas e de história de vida são fundamentais para se compreender a ação e o comportamento humano², o que não quer dizer que a racionalidade seja negada. Com esse conceito, pretende-se contrapor a racionalidade econômica à racionalidade, que, normalmente, é limitada à aprendizagem individual (SIMON e MARCH, 1958).

Na teoria econômica da racionalidade, os indivíduos seriam capazes de avaliar objetivamente todas as alternativas possíveis de cursos de ação e todos os fins previsíveis. A racionalidade limitada, por sua vez, enfatiza o caráter cognitivo-interpretativo da ação dos atores individuais e coletivos. Neste caso, a relação organização-ambiente é vista à luz do conceito de “absorção de incertezas”, que se refere à interpretação do mundo, realizada por pessoas e organizações de acordo com valores, crenças e ideologias construídas no ambiente social (PRATES, 2000).

Desse modo, para Simon e March (1958), as organizações podem ser vistas como sistemas comportamentais humanos, na medida em que sua racionalidade também é definida como limitada pelo processo de aprendizagem ao longo de sua existência, o que sintetiza a teoria da aprendizagem. De acordo com essa teoria, as organizações também absorvem incertezas ambientais através de suas experiências passadas e de ideologias e crenças sobre a realidade. Conseqüentemente, o estudo sobre uma organização permite analisar os valores e concepções de mundo predominante entre seus membros.

Contudo, as organizações buscam simplificação e estabilidade no sistema de ação com o processo de burocratização: formalização, rotinização, impessoalidade, padronização e previsibilidade, processo quase inevitável na vida organizacional. Segundo Simon e March (1958), a estrutura das organizações se assemelha a padrões comportamentais relativamente estáveis, ou seja, há uma articulação entre o estabelecimento de rotinas e formalização com

² PRATES, A. A. P. *Racionalidade Limitada*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2005. Notas de aula.

processos de ação que são influenciados por fatores não-rationais, contextualizados por interesses, cognições e incertezas. Os estímulos externos são interpretados pelos agentes de modo subjetivo, mas recebem um tratamento objetivo e racional através da elaboração de “programas de ação”, que compreendem um conjunto de reações complexas e muito bem ordenadas (SIMON e MARCH, 1958).

O termo programa não é empregado por estes autores em uma conotação de rigidez absoluta. Pelo contrário, o conteúdo do programa pode ser adaptável a um grande número de características do estímulo que lhe dá origem, isto é, determinado conjunto de atividades será rotinizado na proporção em que o processo de escolha se torne simplificado pelo fato de certos estímulos definidos provocarem reações fixas. Elas serão não-rotinizadas na medida em que tenham que ser precedidas por atividades de formação de programa e solução de problemas. De acordo com Simon e March (1958), o conhecimento do programa de uma organização permite prever, minuciosamente, o comportamento de seus integrantes; e quanto maior a programação das atividades individuais na organização, maior a previsibilidade dessas atividades. Assim, quanto maior a repetição das atividades individuais, maior a programação.

Os programas que a organização elaborou para executar as suas tarefas fazem parte de sua estrutura, representando, contudo, a parte menos estável. Um pouco mais estáveis são as normas que determinam quando se deve aplicar um outro programa; e mais estáveis ainda são os processos que a organização emprega para formular, detalhar, implantar e rever programas (SIMON e MARCH, 1958). Dessa forma, para que possa comportar-se de modo adaptativo, uma organização necessita de normas e processos estáveis para empregar na execução de suas práticas adaptativas, sem, com isso, abandonar as variáveis estruturais da burocracia (PRATES, 2000).

Em suma, os limites da racionalidade, base das proposições de Simon e March (1958), têm consistido principalmente nas propriedades dos seres humanos como organismos capazes de evocar e executar programas relativamente bem definidos, mas de limitada complexidade. A questão da racionalidade limitada também é trabalhada por Cyert e March (1964) a partir do viés do processo decisório nas organizações. Segundo esses autores, uma organização constitui um sistema de tomada de decisões, em que decisões implicam a existência de objetivos e expectativas sobre futuros estados do mundo. O estudo organizacional de tomada de decisões pretende servir, também, como contraponto ao modelo clássico econômico de escolhas humanas.

Não obstante, Cyert e March (1964) afirmam que há restrições quanto ao perfeito andamento de uma teoria comportamental da tomada de decisão organizacional, tais como os limites da capacidade cognitiva, as mudanças geradas pela velocidade computacional e os conflitos referentes à consistência interna de objetivos em organizações complexas. Dessa forma, preferem caracterizá-la como uma *teoria racional adaptativa da escolha organizacional*. Os autores identificam quatro conceitos críticos, que poderiam ser usados para modificar os axiomas clássicos, ora apresentados, da racionalidade econômica. Os conceitos-chave são: a quase-resolução de conflitos, a aversão à incerteza, a pesquisa “problemística” e aprendizagem organizacional.

O sistema de quase-resolução de conflitos se baseia na afirmação de que qualquer sistema decisório pode ser visto como um sistema de conflito sobre recursos escassos. Diante desta imagem, a organização seria governada por um arranjo de interesses relativamente inconsistentes, que podem representar interesses distintos. Devem existir, portanto, mecanismos de resolução de conflito. Além dos mecanismos burocráticos clássicos – especialização e delegação de autoridade –, há, pelo menos, dois mecanismos adicionais, segundo Cyert e March (1964): o que se refere a soluções satisfatórias e não-maximizadoras,

mantendo um nível de aspiração, e o que se relaciona a atenção sequencial de objetivos, em que a consistência de objetivos ou decisões deve se referir a uma determinada lógica interna, em um tempo específico.

Com relação à aversão a incertezas, Cyert e March (1964) acreditam que as organizações tendem a evitá-las, ao invés de lidar com elas através de cálculos de retornos esperados. Utilizam regras que enfatizam reações e *feedbacks* de curto prazo e solucionam problemas sob pressão em contraposição à construção de estratégias de longo prazo. As organizações tentam ainda negociar o seu cenário ambiental, e não antecipar reações futuras de ambiente.

Já a pesquisa “problemística”, conforme dispõem Cyert e March (1964), busca alternativas estimuladas por um problema específico, ou seja, ela é motivada por pressões imediatas para soluções de problemas. Esse tipo de pesquisa é oposto ao conceito de “curiosidade randômica” da pesquisa compreensiva, que pressupõe uma pesquisa aprofundada de causas não imediatas; é simplista, satisfaz-se com modelos causais simplificados³. A pesquisa “problemística” baseia-se na articulação de problemas com soluções empíricas.

Ainda segundo Cyert e March (1964), assim como os indivíduos, as organizações também aprendem. A aprendizagem organizacional aponta para o fato de que as organizações exibem um comportamento adaptativo ao longo do tempo, e, para esse fim, usam os membros individuais das organizações como instrumentos. Eles focalizam a adaptação com respeito a três diferentes fases do processo de decisão: adaptação dos objetivos, adaptação em atenção às regras e adaptação às regras de pesquisa. Dessa forma, Cyert e March (1964) assumem que organizações podem mudar seus objetivos e suas atenções, revisando seus procedimentos para a pesquisa em função das experiências e aprendizados vividos.

³ PRATES, A. A. P. *Racionalidade Limitada*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2005. Notas de aula.

O estudo organizacional de tomada de decisão feito por Cyert e March (1964) não só confirma a existência do conceito de racionalidade limitada nas organizações, como complementa esse conceito ao demonstrar, com seus “conceitos-chave”, que a racionalidade limitada também está presente no processo decisório de uma organização. Demonstram também como a racionalidade limitada permite a adaptação das organizações em ambientes adversos e frente a problemas e conflitos eminentes.

A racionalidade limitada é igualmente representada na imagem de burocracia apresentada por Perrow (1972), ou melhor, no modelo não-burocrático. O autor faz uma crítica à organização ideal burocrática weberiana, cujo modelo sofre influências externas e pessoais, uma vez que ocorre constantemente a variação de papéis sociais dentro da sociedade, o que não teria sido apreciado por Weber.

Perrow (1972) apresenta alguns métodos utilizados para enfrentar os problemas criados pelo contexto ambiental. Primeiramente, há o estabelecimento de regras e regulamentos em bases previsíveis e de rotina para tratar as influências ambientais. Outro método seria o estabelecimento de uma equipe de especialistas em *staff*, em que processos seletivos serviriam como forma de solucionar a movimentação de pessoal para que não houvesse perda de eficiência no momento de adaptação e para controlar as influências externas. A classificação de pessoas, coisas e atividades, que são separadas em categorias e registradas seguindo métodos padronizados, representaria outro modo de proteção aos fatores externos.

Segundo o autor, quanto mais se queira controlar as influências externas, mais regulamentos, cargos e categorias surgem para garantir o controle. No entanto, tudo isso pode parecer excesso de burocracia, por estar distante das atividades reais de uma organização. Aparecem, assim, acusações contra a burocracia, como uma estrutura rígida, vagarosa e impermeável a mudanças e inovações. Além disso, o modelo burocrático como forma de

controle de influências externas apresenta deficiências, sendo a pior delas a dificuldade de adaptação a mudanças e inovações, o que se torna um problema dual para organizações, pois vivem momentos de transformações sociais muito dinâmicas, como, por exemplo, administrar estabilidade versus flexibilidade (PERROW, 1972).

Perrow (1972) afirma que o modelo burocrático tem sido cada vez mais aplicado apenas parcialmente, nos casos em que o ritmo da mudança seja rápido, as contingências sejam muitas e as novas técnicas, poucos seguras. Mesmo assim, o autor afirma que sempre haverá muita rotina e regulamentos, apesar de o modelo burocrático ter uma menor aplicação. Surge então o que ele denomina modelo não-burocrático, cuja descrição prevê uma importância cada vez menor quanto ao uso de ordens e regulamentos; vantagens de flexibilidade como compensação dos custos relacionados com perda de controle e perda dos benefícios da especialização.

A organização não-burocrática é antielitista: o poder é menos centralizado; os regulamentos são poucos; há, nos níveis médio e inferior, responsabilidade individual mais ampla e a iniciativa é mais reconhecida e valorizada. Mesmo assim, como atesta Perrow (1972), poucas organizações adotam esse modelo. A tendência aproxima-se da burocracia, isto é, o mais certo é estabelecer rotina, diminuir a insegurança, aumentar a eficiência interna e a previsão e centralizar funções e controles. O autor afirma que esses dois modelos compreendem extremos e que, na realidade, verifica-se a existência de variações, situações mistas ou, até mesmo, situações em que nenhum dos dois modelos se manifesta. Todavia, segundo Perrow (1972), o grau de burocratização varia muito de uma organização para outra e até de uma unidade para outra dentro da mesma organização.

No entanto, o autor defende que a melhor maneira de determinar se uma organização é do tipo burocrático ou não-burocrático é segundo sua tecnologia⁴. Ela pode ser de rotina, naquele tipo, ou não, neste tipo (o que muito se aproxima da noção de programa de ação antes apresentado). Para Perrow (1972), a existência da rotina pressupõe técnicas bem estabelecidas e de funcionamento garantido, além de sua aplicação ser em matérias-primas basicamente iguais. Há poucas dúvidas a respeito dos seus métodos ou de seu funcionamento e, ao mesmo tempo, pouca variação nas tarefas executadas. Por outro lado, a ausência de rotina pressupõe a existência de poucas técnicas arraigadas, o que, segundo o autor, pode gerar insegurança em relação aos métodos. Enquanto as organizações de rotina apresentam pouca variabilidade e propiciam a utilização de métodos de pesquisa analisáveis – quando se sabe bastante sobre o processo de transformação a pesquisa mental pode ser analisável na presença de um problema -, as organizações sem rotina têm grande variabilidade e utilizam métodos de pesquisa não-analisáveis - os problemas que se apresentam exigem “trabalho de pesquisa sem possibilidade de análise” (PERROW, 1972). Mas, mesmo assim, o autor afirma que é possível ter rotina sob certos aspectos, e não sob outros, ou não ter rotina em um setor, e ter em outro ou outros.

Em suma, a segunda versão neo-institucional delimita a imagem da instituição com base na dimensão subjetiva dos membros de uma organização, mais especificamente a imagem da organização como um sistema de comportamento humano. Como tal, apresenta uma racionalidade cognitivamente limitada e adaptada às influências externas. O processo burocrático (e suas variações, como o modelo não-burocrático) permite respostas a tais influências a partir da elaboração de programas de ação adaptáveis ou do uso de tecnologia de rotina ou de não rotina.

⁴ A menção de Perrow (1972) à tecnologia refere-se ao elemento do setor pessoal que usa uma tecnologia que pouco tem a ver com ferramentas ou instrumentos – o que se considera é o indivíduo designado para executar determinado trabalho. De acordo com o autor, as organizações destinam-se à realização de algum tipo de trabalho, para o que necessitam de técnicas e tecnologia que se aplicam a certa espécie de “matéria-prima”, transformada em produto negociável pela organização. O produto pode ser tanto delinquentes reabilitados, como programas de TV, símbolos de propaganda, decisões governamentais ou até aço.

2.1.3 Dimensões do institucionalismo

Possivelmente, o novo institucionalismo apresenta novidades quanto ao velho institucionalismo, que não admitem, no entanto, novas dimensões, e sim novas análises sobre as mesmas dimensões. Quando se pensa em uma instituição, deve-se levar em consideração a legitimidade, a estabilidade e a ordem assumidas por uma organização, que, em graus diversos, são representados pela burocracia e racionalidade. Ou seja, essas dimensões estão presentes em todas as abordagens institucionais, mas recebem focos distintos de análise.

A burocracia no velho institucionalismo, que necessariamente não implica eficiência, refere-se à formalização de procedimentos rotineiros como resposta às pressões externas e dos próprios membros da organização. A análise das atividades de rotina deve se basear na interação dos indivíduos em situações diárias, ou seja, na estrutura social da organização. Já no neo-institucionalismo, a burocracia, que também não privilegia a eficiência, é vista, na primeira versão, como regras institucionalizadas e ritualizadas para atender processos cerimoniais do ambiente externo. Na segunda versão, o estabelecimento de tecnologia – isto é, a presença ou não de rotina ou de atividades programadas – é o que permite a estabilidade do sistema. Nesse caso, a eficiência é valorizada principalmente porque é o indivíduo que assume as atividades definidas, e, atingi-las com sucesso, dependerá do aspecto cognitivo limitado de seus membros.

A racionalidade está diretamente relacionada à aplicação da forma burocrática em todas as abordagens. No velho institucionalismo, a racionalidade é necessária para que a organização aplique os procedimentos técnicos necessários, que, ao se cristalizarem com o tempo, podem transformar a organização em uma instituição. No neo-institucionalismo, a racionalidade não é parte de um processo de transição, como o apontado por Selznick (1971), mas, mesmo assim, é imprescindível para que a organização, no caso da primeira versão, possa ser tratada como legítima pelas outras instituições. Na segunda versão, a racionalidade

recebe um tratamento mais sofisticado, pois é diferenciada da racionalidade econômica e passa a ser analisada a partir do viés cognitivo e interpretativo, o que a transforma em limitada, contudo não menos objetiva e adaptável ao tratamento dos estímulos, sejam externos ou internos.

Cabe pontuar, porém, que não se quer dizer que institucionalização é sinônimo de burocratização. Essa representa uma dentre outras formas possíveis de mudança organizacional que se torna visível na formalização, rotinização, impessoalidade, padronização e previsibilidade do sistema operacional da organização. A burocracia é, então, uma resposta organizacional às incertezas criadas pelo ambiente, assim como, às incertezas criadas pelos próprios membros de uma organização. O que faz com que esteja sempre presente em uma instituição, independente do grau que se manifesta, isto é, mesmo que uma instituição não seja totalmente burocratizada, ela não deixará de ser uma instituição, todavia um mínimo de formalização lhe será exigido.

Destarte, a intenção de destacar a burocracia e a racionalidade como dimensões do institucionalismo justifica-se para a avaliação da institucionalização de uma organização a partir da complementaridade de conceitos e noções teóricas que as abordagens do velho e do novo institucionalismo sugerem. Selznick, como representante do velho institucionalismo, aposta na *liderança institucional* capaz de construir a identidade necessária para a manutenção da integridade da instituição e, assim, de garantir sua estabilidade e autopreservação. Por sua vez, a primeira vertente do neo-institucionalismo aponta o *isomorfismo* como estratégia capaz de gerar legitimidade a uma organização diante do ambiente externo, enquanto que a segunda vertente aponta para os *programas de ação* adaptáveis, baseados em uma racionalidade limitada, capazes de gerar maior eficiência e ordem frente a mudanças sociais e individuais que desafiam uma organização.

Em suma, de uma forma ou de outra, as teorias em questão afirmam ser a institucionalização um processo e, como tal, representa um desenvolvimento para a organização no sentido de alcançar maior estabilidade, legitimidade e, se possível, mais eficiência. Desse modo, quando uma organização se institucionaliza isto é visto de forma positiva para a sua própria sobrevivência e para a ordem do ambiente em que se encontra. Contrariamente, essa visão não parece ser compartilhada pelos teóricos dos movimentos sociais.

Uma maior formalização da organização pode significar perda de autonomia e de sua capacidade reivindicatória, ou ainda de seu caráter informal, que é o contraponto principal com relação a outros atores sociais, como partidos políticos. Mas, diante de novas exigências, como transparência, responsabilidade pública, eficiência organizacional, os atores que fazem parte de movimentos sociais, como organizações não-governamentais, se vêem no desafio de construir novos formatos organizacionais e até institucionais. Não obstante, neste trabalho, a análise das dimensões propostas - burocracia e racionalidade - em uma organização não-governamental tem também a intenção de inverter posturas teóricas “negativas” a partir de avaliações empíricas que mostrem como a institucionalização nas organizações não-governamentais pode surtir resultados adversos à idéia de deterioração de sua imagem como ator da mudança social.

2.2 Organização e Movimento Social

Neste trabalho, o estudo do processo de institucionalização da organização Davida sugere a análise teórica e empírica das organizações não-governamentais. Contudo, faz-se necessário um exame do campo social no qual faz parte a organização em questão, um movimento social, pois, segundo alguns autores, um movimento social é um tipo de realidade diferente, comparado com as grandes corporações produtoras de bens e serviços que servem geralmente como modelos originais para a sociologia organizacional (MELUCCI, 1996).

A sociologia organizacional, representada inicialmente por Selznick (1952), Gusfield (1955) e Messinger (1955), não criou nenhuma corrente de pensamento mais específica sobre os movimentos sociais (GOHN, 1997). Contudo, a sociologia das organizações nos últimos vinte anos, segundo Melucci (1996), tem contribuído com um número cada vez maior de estudos e pesquisas que promove um aparato conceitual baseado nos modelos de organização burocrática e oligárquica de Weber e de Michels. A tradição sociológica considera a organização como causa inevitável da institucionalização e burocratização da ação coletiva. Nesse sentido, a passagem do protesto espontâneo de um movimento social para a organização do mesmo sempre envolve a emergência de uma estrutura burocrática, que comporta três processos distintos: a substituição dos objetivos ou a distorção dos fins, a tendência da organização a autopreservação e a formação de uma liderança oligárquica (MELUCCI, 1996).

No entanto, o modelo no qual a burocratização é o único e inevitável resultado de todo processo organizacional simplifica a complexidade do fenômeno organizacional e não reflete a realidade empírica da grande maioria dos movimentos atuais. Assim, tal colocação de Melucci (1996) é compartilhada por outros estudiosos dos movimentos sociais, como Zald (1992), Gamson (1992) e Tarrow (1992). Embora esses autores não neguem a importância da

organização e de suas formas institucionalizadas, bem como o cálculo de custos e benefícios feito pelos movimentos, há um crescente reconhecimento de que um foco exclusivo sobre tais elementos deixa questões, mais críticas, sem resposta (GAMSON, 1992). Tais questões estão quase sempre relacionadas a valores, normas, ideologias, cultura e identidade dos grupos sociais estudados. Dessa forma, com o intuito de superar noções extremas da racionalidade instrumental ou do conservadorismo organizacional, lança-se um olhar que busca entender a identidade coletiva dos grupos e como essa move a ação coletiva e, conseqüentemente, a participação individual.

Isso posto, vale desenvolver os passos teóricos que culminaram na lógica da ação coletiva, pontuando as idéias principais das teorias da Mobilização de Recursos e da Mobilização Política, assim como a teoria dos Novos Movimentos Sociais. Estas duas últimas teorias ajudaram a pensar noções que fossem além dos determinismos estruturais propostos pela escolha racional, como as noções de identidade e ação coletiva.

A idéia de tratar conceitos teóricos concernentes ao movimento social se justifica pela tentativa de estabelecer limites entre a análise de uma organização não-governamental proposta aqui e a análise do campo social em que está inserida. Com isso, pretende-se avaliar em que medida as noções sobre movimentos sociais se ajustam ou não às análises sobre organizações não-governamentais. Sendo assim, apresentar-se-á, na próxima seção, um recorte das noções teóricas sobre movimentos sociais aqui privilegiadas. Posteriormente, o foco estará nas organizações não-governamentais, quando será feita uma contextualização do desenvolvimento das ONGs brasileiras, utilizando, como exemplo, as ONGs-aids como forma de situar a área na qual se desenvolve o movimento organizado das prostitutas. Também serão enfatizadas dimensões empíricas que permitem comparar a análise teórica dos movimentos sociais aqui observados. Por fim, serão apresentadas as discussões ideológicas que servem como base para a ação das organizações em prol das prostitutas. Nesse ponto, destacam-se

duas principais ideologias, assim como as organizações que as adotam, dando maior ênfase ao movimento das prostitutas por ser o interesse do presente trabalho.

2.2.1 Lógica da ação coletiva

Pode-se dizer que as principais teorias sobre movimentos sociais tiveram suas idéias baseadas, em graus diferentes, na questão referente à escolha do indivíduo em fazer ou não parte de um movimento social. O que não quer dizer que outras questões não foram levantadas, mas é justamente essa questão que possibilita pensar mais explicitamente a linha de desenvolvimento teórico que vai desde a teoria utilitária até a psicologia social. Nesse sentido, a resposta sobre o que leva a participação individual em uma ação coletiva exprime tentativas, diretas ou indiretas, de explicação tanto no nível micro como macro-sociológico da própria formação da ação coletiva.

Como já mencionado, no seu primeiro momento, na década de 1950, a sociologia organizacional não desenvolveu nenhum pensamento específico sobre movimentos sociais, mas, por outro lado, abriu caminho para a geração da teoria que viria a ser um novo marco no paradigma norte-americano, a da Mobilização de Recursos. Essa teoria enquadrou as ações coletivas em explicações comportamentalistas organizacionais, rejeitando a ênfase nos sentimentos, descontentamentos e quebras de normas, todos de origem pessoal. Nesse caso, portanto, os movimentos sociais não foram explicados em âmbito individual, mas organizacional (GOHN, 1997).

De acordo com essa teoria, os movimentos sociais surgem quando se estruturam oportunidades políticas para ações coletivas e quando estruturam o estoque de recursos que possuem, sendo os principais os recursos econômicos, humanos e de comunicação (GOHN,

1997). Comparados com grupos de interesses, segundo o trabalho de McCarthy e Zald (1973, 1977) citado por Lo (1992), os movimentos sociais, para levantar fundos, solicitam verbas em campanhas direcionadas nacionalmente e utilizam as técnicas de propaganda mais avançadas, tecnologia de computadores e estratégias profissionais. A partir de conceitos emprestados da teoria econômica, McCarthy e Zald consideram membros do movimento consumidores e líderes como administradores que vendem um produto na competição com outros grupos de interesse. Assim, outras organizações do movimento, com os mesmos objetivos gerais, competem para obter recursos dos apoiadores (LO, 1992). Desse modo, os movimentos sociais não seriam estimulados apenas pelos interesses de seus membros, mas também pelos de agentes governamentais, entidades particulares e muitas outras organizações interessadas na promoção do objeto de demanda do movimento ou que ganhariam algo com ela. Conseqüentemente, o sucesso dos movimentos sociais dependeria daqueles que possuíssem atributos de uma organização formal e hierárquica (GOHN, 1997).

Dessa forma, segundo Gohn (1997), a teoria é baseada na lógica racional da interação entre os indivíduos, que buscam atingir metas e objetivos, e em estratégias que avaliam os custos e benefícios das ações. Isto é, a base do modelo é a teoria do utilitarismo, em que organização e racionalidade são palavras-chave. Mesmo que não esteja posto explicitamente por essa abordagem, pode-se sugerir que a razão da participação dos membros está ligada à escolha racional em que o ponto chave é a obtenção de benefícios com tal participação, e não se a pessoa pertence ou não à coletividade certa, ou seja, se tem ou não a identidade requerida para participar da ação coletiva em questão.

Parte-se dessa colocação pensando na proposta imaginária de Pizzorno (1988), segundo a qual, num determinado pacto, um indivíduo receberia tudo que quisesse, em dinheiro ou em bens, com a condição de deixar de ter contato com qualquer ser humano até o fim da vida, o que parece, para Pizzorno, quase impossível, pois poucos ou talvez ninguém

aceitaria tal pacto. Isso acontece porque, de acordo com o autor, um membro identifica-se com um grupo, não com um fim específico, mas em função de sua realidade coletiva e, assim, recebe do grupo sua própria identidade. É a partir da noção de identidade que a teoria europeia dos Novos Movimentos Sociais, da década de 1960, e a norte-americana da Mobilização Política, da década de 1970, baseiam suas idéias.

Assim como a teoria dos Novos Movimentos Sociais, a teoria da Mobilização Política também significou um retorno da análise cultural na produção teórica sobre a ação coletiva. Trata-se, pois, da utilização de uma determinada interpretação da cultura, em que símbolos, valores, significados, ícones, crenças, códigos culturais em geral passaram a ser destacados. Essas abordagens tratam, portanto, a cultura como um processo. Dessa forma, a análise das ações coletivas privilegia as representações dos indivíduos sobre o objeto em questão, a partir dos códigos e significados existentes; como afirma Gohn (1997): a análise “se move do interior dos indivíduos, de suas representações mentais, para o exterior, para suas práticas sociais” (p. 72). Sendo assim, os descontentamentos, os valores e as ideologias foram resgatados para entender a identidade coletiva dos grupos e a interação com sua cultura (GOHN, 1997).

A identidade coletiva se refere à combinação entre o indivíduo e os sistemas culturais, mais especificamente à questão sobre quem somos “nós” (GAMSON, 1992). É justamente a construção de uma identidade coletiva a tarefa central dos “novos” movimentos sociais, como sugere Melucci (1989)⁵. Contudo, segundo Taylor e Whittier (1992), os processos de construção da identidade coletiva são cruciais para a interpretação das demandas em todas as

⁵ Embora Melucci seja considerado um teórico dos “novos” movimentos sociais – como, por exemplo, o considera Gamson (1992) –, ao longo de seu trabalho, distancia-se desta nomenclatura e, em livros mais recentes, fala em “movimentos contemporâneos”, o que não implica um total afastamento das idéias da teoria dos novos movimentos sociais.

formas de ação coletiva, não somente nos chamados novos movimentos sociais⁶. Mas, o que é identidade coletiva e qual a sua função na ação coletiva?

Melucci (1996) chama de identidade coletiva o processo de construção de um sistema de ação, uma vez que a identidade coletiva é uma definição interativa, compartilhada e produzida por um grupo de indivíduos, relativa às “orientações” de suas ações e ao “campo” de oportunidades e constrangimentos nos quais tais ações tomam lugar. Por interativo e compartilhado, o autor quer dizer que esses elementos são construídos e negociados através de um processo repetido de ativação das relações que ligam os atores. Desse modo, a noção de identidade se refere à continuidade de um sujeito acima e além das variações no tempo e quanto às suas adaptações ao ambiente; à delimitação desse sujeito com respeito aos outros e à habilidade para reconhecer e ser reconhecido.

Assim, a identidade coletiva é um processo de aprendizado que conduz à formação e à manutenção do ator empírico unificado, a que Melucci (1996) se refere como sendo o movimento social. Através desse processo, Melucci (1996) afirma que o ator coletivo desenvolve uma habilidade para resolver problemas apresentados pelo ambiente e se torna cada vez mais independente e autônomo em sua capacidade para ação nas redes de relacionamentos nas quais está situado. Dessa forma, a construção de uma identidade coletiva implica investimentos contínuos e ocorre como um processo: a identidade se cristaliza em formas organizativas práticas, sistemas de regras, relações de liderança quanto mais se aproxima das formas mais institucionalizadas do agir social. O que, para Melucci (1989), significa que a construção de um sentido do “nós” pode ser bem sucedida se estes investimentos estiverem aplicados; caso falhe, a ação coletiva se desintegra.

⁶ De acordo com Gohn (1997), na Europa, o “novo” movimento social se contrapõe ao “antigo” movimento da classe trabalhadora; já na América Latina, diz respeito aos movimentos que não se envolviam com os esquemas da política populista do jogo de favores e relações clientelistas. Mas, segundo a autora, o que há de novo realmente é uma nova forma de fazer política e a politização de novos temas. São considerados novos movimentos sociais os movimentos populares, os movimentos de mulheres, dos negros, pelos direitos humanos, o movimento ambientalista, pela paz, etc.

Cabe enfatizar a colocação que Melucci (1996) faz sobre o conceito de identidade coletiva como um permanente alerta da necessidade de reconhecer a pluralidade de níveis na ação coletiva. Isso porque, segundo o autor, os movimentos sociais podem ser vistos como sistemas de ação, e não como “sujeitos” que agem com a unidade de propósitos que líderes, ideologias e oponentes atribuem a eles, uma vez que os movimentos sociais são sempre plurais, ambivalentes e, muitas vezes, contraditórios. Portanto, Melucci (2001) esclarece que:

Quando se fala de um movimento social, refere-se, geralmente, a um fenômeno coletivo que se apresenta com uma certa unidade externa, mas que, no seu interior, contém significados, formas de ação, modos de organização muito diferenciados e que, freqüentemente, investe uma parte importante das suas energias para manter unidas as diferenças. Assim, tende-se muitas vezes a representar os movimentos como personagens, como uma estrutura definida e homogênea, enquanto, na grande parte dos casos, trata-se de fenômenos heterogêneos e fragmentados, que devem destinar muitos dos seus recursos para gerir a complexidade e a diferenciação que os constitui (p.29).

O movimento social é, para Melucci (2001), um objeto construído pela análise, que não coincide, portanto, com as formas empíricas da ação. Afirma o autor que nenhum fenômeno de ação coletiva pode ser assumido na sua globalidade, porque não expressa nunca uma linguagem unívoca. Da mesma forma, a identidade coletiva também é um conceito para Melucci (1996), pois não passa de um instrumento analítico e, como tal, não pode ser tratado como um objeto a ser estudado ou uma “coisa” com uma existência “real”⁷.

A identidade coletiva pode ser pensada como um instrumento tanto para moldar a vida do movimento social como para estabelecer a participação individual, pois, segundo Friedman e McAdam (1992), a identidade coletiva se refere àquela identidade ou *status* que liga o indivíduo nas atividades do movimento através do resultado da sua participação. Ao mesmo

⁷ Gamson (1992) critica essa posição ao afirmar que a identidade coletiva não precisa ser tratada como um mistério inalcançável, na medida em que “o *locus* da identidade coletiva é cultural, ela se manifesta através da linguagem e símbolos pelos quais é publicamente expressada. Nós conhecemos uma identidade coletiva através de ícones culturais e artefatos exibidos por estes que a adotam” (p. 60, tradução nossa).

tempo, identidades coletivas funcionam como incentivos seletivos que motivam a participação.

Na medida em que as identidades são baseadas inicialmente em organizações ou redes já existentes, Friedman e McAdam (1992) supõem que essa dependência inicial dos movimentos sociais previne a ação independente (*free riding*) por parte de participantes, pois, ao recompensar seus membros conferindo uma identidade, é possível ao movimento social simultaneamente excluir não-participantes da identidade adotada. Nessa linha de pensamento, é fundamental, para a organização do movimento social, formar uma identidade própria para ajudar a submeter a participação. Se a identidade coletiva for muito ampla ou mais inclusiva (como movimentos de mulheres, estudantes ou pela paz), torna-se mais difícil para o movimento controlar a participação, uma vez que este tipo de identidade não carrega a obrigação de participar nas atividades do movimento. Por outro lado, se a identidade coletiva for mais restrita ou exclusiva (como a identidade do grupo *Hare Krishna*), aumenta-se o custo da participação, o que pode servir para dissuadir a filiação (FRIEDMAN e McADAM, 1992).

A idéia das etapas de construção social do protesto de Klandermans (1992) resume, de certa forma, tudo que foi dito até agora sobre a participação individual na ação coletiva. Os indivíduos nascem em ambientes sociais nos quais crenças coletivas específicas descrevem e interpretam o mundo previamente, as pessoas são socializadas em grupos e organizações, compartilhando identidades coletivas. Da mesma forma, crenças e identidades coletivas são formadas e transformadas através do discurso público. Posteriormente, a organização dos movimentos, seus oponentes e as organizações de contra-movimentos tentam persuadir os indivíduos a verem o mundo como eles o vêem. Num terceiro momento, em razão de os indivíduos se envolverem em um episódio de ação coletiva, a sua visão de mundo pode mudar drasticamente, pois eles adquirem novas identidades coletivas como participantes da ação coletiva. As novas identidades, contudo, não representam necessariamente uma disfunção

com o passado, já que indivíduos não se afiliarão com um grupo cuja identidade não é compatível com a sua própria imagem.

Diante do destaque da identidade coletiva na compreensão, não apenas da participação do indivíduo, mas do desenvolvimento da ação coletiva, parece pertinente o argumento de Gamson (1992) que prevê que qualquer paradigma estratégico necessariamente pressupõe uma teoria da identidade. O autor afirma que, mesmo nos modelos de ator racional mais sofisticados, a existência de uma identidade coletiva estabelecida é assumida. Levando em conta que a construção de uma identidade coletiva significa um desafio para a dominação cultural, seu conteúdo deve necessariamente ser contrário a suas formas para que os elementos invisíveis e arbitrários dos códigos culturais dominantes sejam identificados.

Assim, a identidade representa um passo estratégico em si para se alcançar mudanças culturais que são medidas de acordo com os alvos externos dos movimentos. Ao mesmo tempo, Gamson (1992) afirma que os teóricos dos Novos Movimentos Sociais não negam que atores como movimentos sociais fazem julgamentos estratégicos baseados em suas expectativas sobre custos e benefícios. Com isso, pretende-se dizer que, apesar de as distinções teóricas serem bem definidas quanto às interpretações micro e macro sociológicas ou quanto às visões de cunho funcionalista utilitárias e de cunho compreensivas apoiadas em muitos casos na psicologia social, os movimentos sociais podem ser explicados utilizando simultaneamente ambas as interpretações ou visões. Assumindo o risco de se chegar a um senso comum, este trabalho apenas pretende evitar casos extremos de interpretação, na medida em que as teorias sobre movimentos sociais têm se aproximado cada vez mais de um ponto médio devido à realização de observações empíricas que sugerem tal aproximação.

Cabe expor, enfim, a afirmação de Melucci (1996), segundo a qual uma vez que os movimentos sociais, formados por uma multiplicidade de grupos e interesses, estão firmemente comprometidos com a construção de suas identidades coletivas, não podem ser

simplesmente definidos por um sistema de papéis e uma rede de trocas. Além disso, eles têm que lidar com a resistência e, muitas vezes, com a repressão de adversários que possuem o monopólio dos instrumentos de controle social. Conseqüentemente, a organização de um movimento deve tomar forma em condições muito especiais, tanto interna como externamente, mantendo um alto nível de unidade e integração consigo e encarando, ao mesmo tempo, os desafios de um ambiente hostil, em que precisa se legitimar para uma sociedade mais ampla. Dessa forma, Melucci (1996) pretende enfatizar que, devido aos limites de sua suposta estrutura unitária, um movimento não pode ser analisado como uma organização homogênea e, sendo assim, não pode ser avaliado pelos mesmos instrumentos analíticos, como o inevitável processo de burocratização e hierarquização nas organizações, baseado, respectivamente, nos modelos de Weber e Michels. Nesse caso, Melucci (1996) afirma que a organização de um movimento social muda constantemente em processos não-lineares:

burocratização não é um resultado inevitável e irreversível e acima de tudo, não necessariamente acompanha o ajustamento de objetivos radicais da organização [por exemplo]. Organizações podem se envolver na direção da radicalização de objetivos e este processo pode coincidir com uma maior ou menor burocratização. (p.235, tradução nossa)

Contudo, o mesmo se pode dizer de uma organização não-governamental? Aqui se desenvolveu uma visão geral do campo social, ou melhor, da ação coletiva na qual uma ONG, junto com outros atores sociais e políticos, participa e se identifica. Mas será que o inevitável processo de burocratização não acontece em uma ONG? Será que o seu posicionamento neste campo social a torna uma organização distinta das organizações em que se basearam as principais abordagens da sociologia organizacional? Para responder a tais perguntas e estabelecer possíveis limites de análise, apresenta-se, na próxima seção, as ONGs de forma contextualizada, pontuando o surgimento das ONGs no Brasil e tomando como exemplo as

ONGs-aids como forma de delimitar a área referente ao desenvolvimento do movimento das prostitutas.

2.2.2 Organização não-governamental

Um movimento social não deve ser identificado com uma única organização, como já mencionado, pois, segundo Melucci (1996), há várias organizações, e, às vezes, até partidos políticos, que alegam interpretar e perseguir os objetivos do movimento. Entre as várias organizações presentes nos movimentos contemporâneos, estão as organizações não-governamentais (ONGs), que, antes de ganharem o formato atual⁸, eram conhecidas (e se reconheciam) apenas pelo nome de “centros de apoio e assessoria aos movimentos sociais”, que tinham como objetivos a promoção da cidadania, a defesa de direitos e a luta pela democracia política e social (TEIXEIRA, 2002). No Brasil, as primeiras ONGs surgiram nas décadas de 1970 e 80 em sintonia com as demandas e dinâmicas dos movimentos sociais, com ênfase nos trabalhos de educação popular e de atuação na elaboração e controle social das políticas públicas⁹.

O ciclo de conferências da ONU, durante toda a década de 90, como afirma Teixeira (2002), representou um importante fator de aglutinação entre as organizações sociais que antes estavam dispersas. No Brasil, a Rio-92¹⁰ é considerada pelas ONGs brasileiras um marco na consolidação de apoios mútuos, tanto em nível nacional como internacional. Nessa conferência, o termo ONG tornou-se popular no Brasil. Com uma maior visibilidade adquirida na sociedade civil brasileira, foi aprovada a Lei das Organizações da Sociedade

⁸Juridicamente toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada. (ONG: identidade e desafios atuais. *Cadernos ABONG*, São Paulo, n.27, 2000. Disponível em <<http://www.abong.org.br>> acesso em 20 nov. 2006).

⁹ Disponível em <<http://www.abong.org.br>> acesso em 20 nov. 2006.

¹⁰ Conferência da ONU sobre Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, em 1992.

Civil de Interesse Público, em 1999, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, que qualifica as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e procura disciplinar as parcerias com recursos públicos (TEIXEIRA, 2002). A mesma autora afirma que, para parte das ONGs, era interessante a regulamentação das parcerias com governos, pois, na medida que os recursos provenientes da Cooperação Internacional¹¹ se tornavam mais escassos, as várias organizações passaram a considerar os financiamentos advindos das parcerias com governos como única alternativa de subsistência¹².

Contudo, como Gonçalves (1996) afirma, o que se estabeleceu foi uma dependência mútua: o Estado depende das ONGs para manter a oferta de serviços e bens coletivos sociais os quais nem o Estado nem o mercado são capazes de suprir. Por outro lado, as ONGs dependem do Estado para o custeio de seus programas. Gonçalves (1996) aponta que, quando as ONGs tornam-se dependentes da verba pública, submetem-se às regras de manuseio de recursos públicos, o que as colocam diante da exigência da transparência. Essa transparência teria um preço, segundo a autora: a complexidade operacional das ONGs, que as transformariam em grandes instituições, com vários funcionários e uma cadeia hierárquica de tarefas. Nesse contexto, os agentes de organizações viram-se na obrigação de passar por um processo de profissionalização crescente, pois o que antes era um serviço voluntário exercido por não especialistas passou a ser uma profissão (LANDIM *apud* TEIXEIRA, 2002). Como consequência da inevitável profissionalização, alguns autores¹³ afirmam que as ONGs passam a ter dificuldades, como exemplifica, entre outras, a tarefa de conciliar uma face cada vez mais técnico-profissional com uma face de mobilização social, isto é, as ONGs poderiam

¹¹ As organizações de cooperação, governamentais ou não-governamentais, estão sediadas, na sua maioria, em países desenvolvidos, da Europa e da América do Norte. Destinam recursos para projetos que, geralmente, têm como finalidade o combate à pobreza, a promoção do desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades sociais. (ONG: identidade e desafios atuais. *Cadernos ABONG*, São Paulo, n.27, 2000. Disponível em <<http://www.abong.org.br>> acesso em 20 nov. 2006).

¹² Recursos são disponibilizados a partir da seleção de projetos com base em editais públicos. Contudo, há fundos para a chamada demanda espontânea, em que as ONGs apresentam qualquer projeto; e os de demanda induzida, em que são estabelecidas, previamente, os objetivos e a sua área de atuação do projeto (RAMOS, 2003).

¹³ Podem ser citados Alvarez (2000), Teixeira (2002), Heilborn e Arruda (1995), Landim *apud* Teixeira (2002).

perder autonomia e independência, comprometendo sua capacidade reivindicatória (GONÇALVES, 1996).

Levando em conta as devidas especificidades de tempo e de espaço, vale estabelecer um paralelo entre as ONGs brasileiras e os partidos socialistas europeus em 1914, que inspiraram Michels (1982) na sua “lei de ferro da oligarquia”. De acordo com este autor, os partidos que se definiam como revolucionários “aburguesaram-se”, ao invés de continuarem instrumentos de uma mudança democrática global da sociedade, deixando-se absorver, aos poucos, pelo regime e transformando-se em órgãos de uma posição institucional. Isto é, com a formação de quadros hierárquicos no poder, tornam-se partidos políticos como os outros e, assim, devem seguir as mesmas regras e padrões para participarem das tomadas de decisão políticas.

No Brasil, pode-se citar como exemplo as ONGs conhecidas como ONGs-aids, que, no princípio, eram marcadas por um forte idealismo e, subseqüentemente, tornaram-se um local de afirmação profissional para muitas pessoas em busca de trabalho, ou seja, as velhas lideranças de ativistas são substituídas por quadros hierárquicos de profissionais e técnicos mais capacitados para lidar com a complexidade institucional crescente (TERTO, 1995). Competência *versus* compromisso político passa a ser a grande contradição que assombra as ONGs, o que não exclui as ONGs-aids.

Diferentemente das ONGs dedicadas a outras causas (ecologia, reforma agrária, direitos das mulheres, etc.), as ONGs-aids não se constituem a partir de um movimento social mais amplo: elas nascem a partir da crise estabelecida na década de 1980 com a epidemia da AIDS. Grande parte delas está voltada para a prestação de serviços que o Estado não conseguia prover de forma suficiente ou adequada no primeiro momento, como orientação, educação preventiva, casas de apoio aos doentes, entre outros. Se por um lado, a prestação de serviços complementa os serviços do Estado, criando uma relação muitas vezes de

dependência, com comprometimento da autonomia e risco de cooptação, por outro, a atuação mais voltada ao ativismo por reivindicações políticas (como a falta de medicamentos ou leitos) trata o Estado quase como um inimigo, que estaria, segundo Terto (1995), dando as costas para a crise da AIDS.

Além disso, Terto (1995) afirma que as ONGs-aids surgem com a possibilidade de trabalhar temas como machismo, homossexualidade, feminismo e uso de drogas, que estavam relacionados à epidemia, mas não eram trabalhados pelo Estado. Surgem também como resposta à imobilidade do Estado e da saúde pública em tratar essas questões e à dificuldade da comunidade para gerenciar os riscos, as dúvidas quanto à transmissão do vírus HIV e os mecanismos de prevenção e para quebrar silêncios e desmistificar mitos e preconceitos revelados pela epidemia. As ONGs-aids abriram espaço para que mais pessoas, de diferentes procedências e *back-grounds*, pudessem participar do combate à epidemia. Ainda que a presença de homossexuais fosse forte, elas não queriam ser confundidas com as organizações gays, uma vez que havia a preocupação de provar que a AIDS era um problema de todos, e não de grupos específicos (TERTO, 1995). Assim, como a homossexualidade foi um aspecto marcante nas ONGs-aids, outras identidades também marcaram fortemente a mobilização para o enfrentamento da AIDS: associações relacionadas com populações identificadas como também vulneráveis ao HIV, como organizações de prostitutas, que procuraram responder às novas questões e às necessidades inauguradas pela epidemia.

A inclusão da discussão sobre a epidemia de AIDS na agenda do movimento de prostitutas integrou o processo de desconstrução do recrudescimento das respostas sociais de discriminação e de preconceito dirigidas às populações específicas que compunham o rol dos “grupos de risco”, segundo Guimarães e Hamann (2005). Desse modo, apesar do germe da história do movimento de prostitutas ser anterior à epidemia, é a AIDS o seu eixo de organização e fortalecimento, por ter se tornado um “inimigo comum”.

Forma-se uma aliança entre o movimento de prostitutas e as ONGs-aids – os dois grupos de organizações atuavam em cooperação, buscando um bem comum, ou seja, além da luta contra o HIV, havia a luta pela cidadania e organização –, parceria de extrema importância para o movimento de prostitutas, uma vez que a maioria dos movimentos sociais tinha dificuldades em assumir as prostitutas e o seu movimento como um movimento social (BRASIL, 2002).

Com o deslocamento da ênfase, antes dada ao ativismo, para a execução de projetos junto ao Ministério da Saúde, os dois grupos se distanciam e percebe-se a perda progressiva dos objetivos do movimento de prostitutas. A busca de “profissionalismo” por parte também das associações de prostitutas comprometeu o ativismo, pois elas deixaram de lado o discurso político e questões importantes para o movimento – tais como organização, cidadania, direitos humanos e auto-determinação –, relegados a segundo plano em nome da efetividade das ações de prevenção. O movimento de prostitutas entrou, então, na fase do público-alvo e se distanciou do protagonismo (BRASIL, 2002).

As prostitutas, depois de receberem capacitação para agirem como multiplicadoras de informação, não mais se consideram como tal, mas como agentes de saúde para a prevenção da AIDS (BRASIL, 2002). Neste sentido, as prostitutas deixam de ser companheiras e passam a ser público-alvo do projeto, enquanto as monitoras ou agentes de saúde passam a fazer parte de outra categoria profissional, o que, para o sistema econômico, representaria uma mão-de-obra barata, pois, na maioria dos casos, trabalham sem receber nenhum tipo de gratificação. Ou recebem uma gratificação simbólica, muito abaixo do valor de mercado (MEDEIROS, 2000). Deve ser enfatizado que o saber técnico confere às multiplicadoras um poder “aparente” dentro de sua comunidade e um *status* de agente sanitário, “equiparando-as” aos demais profissionais do campo da saúde (MEDEIROS, 2000). Se fossem moralmente reconhecidas, não carregariam mais consigo o forte estigma da prostituição (BRASIL, 2002).

Cientes desta situação, as organizações do movimento de prostitutas trabalham continuamente para impor a idéia do protagonismo do público-alvo em suas ações e discursos (como será apresentado mais adiante). Ao politizar a prevenção, esse movimento potencializa suas ações políticas e as amplia para a sociedade em geral, para que obtenha a legalização da profissão, componente importante da estratégia para a atenuação dos fatores que tornam o grupo vulnerável à doença (GUIMARÃES e HAMANN, 2005).

A partir da prevenção à AIDS executada pelas ONGs-aids e pelo movimento das prostitutas, enfatizada neste trabalho, cabe explicitar que, se teóricos dos movimentos sociais negam a inevitabilidade da burocratização e de estruturas oligárquicas no âmbito da organização dos movimentos contemporâneos, as ONGs, como constituintes de ações coletivas, não escapam da aplicação desses modelos teóricos. Se, no princípio, elas eram conhecidas pela informalidade e democracia interna, em sua fase atual, são julgadas como a expressão máxima da profissionalização, comparada à visão mais ampla de um movimento social (TAYLOR, 1997).

Contudo, as ONGs só podem ser avaliadas dessa forma na medida em que são elas, junto com outros atores que fazem parte de um grupo mais extenso, que podem realmente ter suas estruturas organizacionais analisadas. Não se nega aqui a existência empírica da organização de um movimento social, mas, sem a formação organizacional dos sujeitos que lutam por uma causa ou contra uma dominação qualquer, um movimento sobreviveria apenas o tempo do protesto e logo se desintegraria. Assim como, sem a identificação com uma ação coletiva direcionada para um fim, não haveria forças capazes de manter e justificar organizações dispostas a lutar por tal fim. É neste sentido que se fala em dilema do ator coletivo e que se pode pensar nos limites estreitos entre as noções de movimento social e as organizações, tais como as ONGs. Um movimento não pode ser visto como uma organização individual ou uma instituição, por ser formado por múltiplos atores, entre eles, organizações

que podem assumir variados graus de formalização como maneira de alcançar os objetivos propostos por um movimento social e torná-lo uma unidade.

Isso posto, este trabalho se propõe a avaliar o grau de formalização assumido por uma ONG, baseando-se nas noções aqui desenvolvidas sobre identidade e ação coletiva. Para tanto, fez-se necessário a análise do movimento das prostitutas e a ideologia que guia tal ação coletiva como forma de situar as bases sobre as quais a ONG Davida desenvolve sua estrutura, suas idéias e ações.

2.2.3 A prostituição em discussão

A ambigüidade em torno do tema da prostituição talvez seja a principal razão de não haver uma sociologia da prostituição ou estudos mais sistemáticos que apresentem teorias sociais sobre a matéria¹⁴, assim como há para organizações, trabalho, crime, etc. Em 1937, Kingsley Davis publicou um texto *A Sociologia da Prostituição*, que propunha uma explicação macro-estrutural. Segundo ele, a prostituição seria diretamente influenciada pela estrutura familiar, isto é, onde a família é forte, o sistema da prostituição é bem definido, uma vez que as mulheres ou fazem parte do sistema familiar ou definitivamente não são parte dele. Onde a família é fraca, o sistema da prostituição tende a ser mal definido, pois, sendo mais permissível à satisfação sexual fora do círculo familiar, as pessoas podem encontrar parceiros em outros grupos da sociedade. Nesse caso, Davis (1937) aponta a liberdade sexual como o grande inimigo tanto para a família como para a prostituição. Mas, em última análise, para

¹⁴ Não se postula, contudo, a irrestrita inexistência de estudos sobre prostituição. Destacam-se importantes estudos históricos (ROBERTS, 1998), antropológicos (MEDEIROS, 2000; GASPAR, 1985) e sociológicos (MORAES, 1995; FREITAS, 1985), entre outros, que, permitiram, inclusive, o aprofundamento do tema neste trabalho.

Davis (1937), a prostituição era uma instituição econômica e, como tal, funcional e necessária para satisfazer o exército, estrangeiros, pervertidos ou homens fisicamente repulsivos.

Apesar de tentar desenvolver uma teoria explicativa, o autor se limita a uma visão utilitária e, ideologicamente falando, a uma posição regulamentarista. Como o exemplo mostra, as explicações sobre o assunto, quase sempre, se encontram em ideologias, que são reproduzidas mundialmente em vários outros meios, como o meio político, social, informacional. A discussão ideológica sobre a prostituição é imprescindível para a análise deste trabalho na medida em que forma e impulsiona ações coletivas contra posições sociais e políticas igualmente influenciadas por ideologias.

Há basicamente quatro grandes eixos de discussão sobre a prostituição no mundo: regulamentarista, proibicionista, abolicionista e auto-determinista¹⁵. O discurso que regulamenta a prostituição pressupõe que a prostituta deva ser controlada para servir, da melhor forma possível, seu papel social, que consiste em controlar os instintos masculinos. Para o perfeito equilíbrio social, a prostituta não deve ser extirpada do convívio social. Assim, a regulamentação se caracteriza pela tolerância oficial do Estado, que considera a prostituição um “mal necessário” (PERNIA, 2004). Mediante a tentativa de controlar a prostituição, o Estado licencia bordéis, nos quais as prostitutas estão sujeitas a várias formas de regulação, tais como exames médicos forçados (DOEZEMA, 2000) e a delimitação de áreas de trabalho, as conhecidas zonas de tolerância (STRACK, 2002). Esta postura é assumida em países como Alemanha, Holanda, Grécia, Nova Zelândia e parte da Austrália, nos quais a prostituição é permitida e regulada pelo Estado.

Países como os Estados Unidos, Arábia Saudita e Tailândia assumem uma postura proibicionista em relação à prostituição, isto é, a prostituição é crime tanto para quem vende como para quem paga por serviços sexuais. O que não acontece na concepção abolicionista,

¹⁵ Sistematização feita a partir de: LOPES (2006); DOEZEMA (2000, 2005); AGUSTÍN (2001); PERNIA (2004).

em que a ilegalidade recai sobre terceiros, como proxenetas e proprietários de bordéis. Segundo Pernia (2004), em longo prazo, o objetivo do abolicionismo é a abolição completa da prostituição através da despenalização da prostituta.

Doezema (2000) explica que o discurso abolicionista surgiu como resposta ao surto de doenças contagiosas, como aconteceu na Inglaterra, em meados do século XIX. Sob o controle de leis, mulheres suspeitas de prostituição eram detidas pela polícia. Em resposta a tais atos, as feministas começaram a alegar que as prostitutas eram vítimas, que deveriam ser resgatadas ou reabilitadas, e não policiadas ou punidas. Nesse discurso, o trabalho sexual é visto como forma de sujeição da mulher ao poder do homem e ao poder do capital, pois uma mulher, por vontade própria, dificilmente exerceria o trabalho sexual. O seu ingresso nesse meio é sempre justificado por motivos sócio-econômicos: a mulher necessita do dinheiro para garantir a sua subsistência e a sociedade não lhe oferece nenhuma alternativa (PERNIA, 2004). Para Raymond (2003), a “escolha” pela prostituição seria mais bem descrita como “estratégia de sobrevivência”, mais do que um consentimento, já que a mulher prostituta aceita as únicas opções que lhes são oferecidas.

Dessa forma, a prostituição não é vista como um trabalho escolhido pelas mulheres, mas como um fenômeno que estigmatiza e exclui as mulheres de uma vida digna. Em defesa da não legalização da prostituição, Raymond (2003) argumenta que dignificar a prostituição como trabalho não significa dignificar as mulheres, mas significa dignificar ou facilitar simplesmente a vida dos empresários da indústria sexual. Uma vez que desapareçam as barreiras legais, também desaparecerão as barreiras éticas e sociais que impedem a mulher de ser tratada como uma mercadoria. Em outras palavras, “a legalização da prostituição passa uma mensagem para as novas gerações de homens de que as mulheres são mercadorias e que a prostituição é uma brincadeira sem conseqüências” (RAYMOND, 2003). A autora afirma

ainda que a legalização da prostituição não contribuiria para a melhora as condições de escolha da mulher, por não oferecer a ela outras alternativas de vida.

Raymond (1998) critica as organizações não-governamentais que, ao invés de definirem a prostituição em si como uma violência contra as mulheres e, assim, uma violação dos direitos humanos, agem na suposição de ser a prostituição um direito humano, um direito de a mulher fazer o que quiser com seu corpo. Mas, por outro lado, ao fim do mesmo texto, Raymond afirma que todas as mulheres têm o direito à autonomia e à integridade sexual.

Como parte de uma reação à alegação feminista de que toda prostituição é violência contra as mulheres, ativistas em defesa dos direitos das prostitutas alegam que uma distinção necessitava ser feita entre prostituição “voluntária”, vista como trabalho legítimo, e prostituição “forçada”, vista como violação dos direitos humanos. De acordo com Doezema (2005), a distinção não é uma rejeição da concepção feminista de prostituição, mas um refinamento desta, pois não nega que há violência dentro da prática da prostituição. Reconhece, contudo, que “a liberdade de escolha” também existe nesse meio e deve ser respeitada.

Esse discurso é reconhecido como auto-determinista e seguido principalmente por organizações de prostitutas que defendem a prostituição como um trabalho e consideram a prostituta capaz de definir o rumo de sua própria vida e de fazer suas próprias opções. Segundo os defensores desse discurso, o que se configura como manifestação de violência contra as mulheres é a prostituição forçada: essa seria a verdadeira violação do direito de auto-determinação da pessoa adulta engajada voluntariamente na prostituição (DOEZEMA, 2005).

Para ilustrar a influência das ideologias aqui apresentadas, volta-se a questão da prevenção da AIDS no mundo. Segundo Medeiros (2000), as políticas institucionais propostas com o objetivo de combater a epidemia criam normas de condutas baseadas em modelos

ideologicamente construídos. A vinculação da AIDS à imagem social de marginalidade, de desvio e transgressão por parte dos discursos articulados por técnicos da saúde, assim como as políticas formuladas para a prevenção, tornam a prostituta – entre outros agentes – responsável pela transmissão do vírus. Os discursos se articulam, como afirma Medeiros (2000), através de saberes autoritários e absolutos, que, postos como verdades legítimas, garantem uma maneira utilitária de execução do poder. As políticas, então, são elaboradas e executadas de forma global sobre a vida das pessoas, sem importar a especificidade dos significados simbólicos dos diferentes contextos nem os padrões culturais de cada comunidade. Nesse sentido, são definidas medidas únicas de intervenção, como o caso específico da implantação universal do uso do preservativo nas relações sexuais (MEDEIROS, 2000).

O preservativo é reconhecido pelas prostitutas, como Medeiros (2000) constatou em seu trabalho, como um instrumento valioso para o ofício, pois representa uma forma de estabelecerem um limite simbólico nas relações comerciais, ou seja, de estabelecerem uma relação de trabalho com o cliente. Representa também uma inversão da posição social das prostitutas, pois, ao manterem o corpo limpo e sano, protegido de enfermidades (o que contraria a imagem da prostituição criada pela sociedade), posiciona o cliente no lugar do doente, sujo e suspeito (imagem criada pela prostituta). Contudo, Medeiros (2000) defende a idéia de que o feito – mecânico e simples – de “colocar o preservativo” reforça a ideologia do controle e do adestramento sexual, através de “técnicas” sofisticadas e apropriadas, com o objetivo de vigiar a sexualidade das pessoas.

De uma forma ou de outra o estigma está presente tanto na ideologia do controle sexual como na imagem que a prostituta faz de si mesma. Cabe acrescentar que o processo de construção social do estigma pode ser considerado como uma estratégia de manutenção de uma ordem de poder que se pretende hegemônico, em que a díade dominação-sujeição concretiza os imperativos sociais vigentes, pela coerção e pela violência física ou simbólica

(GOFFMAN, 1988). Não obstante, o movimento organizado de prostitutas no Brasil assume o discurso auto-determinista, ou seja, a partir da visão que a própria prostituta tem de si e da sua profissão a fim de acabar com o estigma sobre a prostituição, o que, diga-se de passagem, não impede que outras organizações que trabalham em prol das prostitutas operem na concepção hegemônica abolicionista. A próxima seção detém-se em como as duas ideologias influenciam e moldam as organizações e suas ações.

2.2.4 A prostituição no Brasil

Em 1951, o então presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek, ratificou a Convenção para a repressão do tráfico de pessoas e do lenocínio da ONU¹⁶, que prevê, no seu primeiro artigo, a punição de quem induzir outra pessoa à prostituição ou de quem explore a prostituição alheia, mesmo com seu consentimento. Assim consta até hoje no Código Penal Brasileiro¹⁷. No entanto, ao mesmo tempo em que o Brasil assume uma postura abolicionista, também opera sob o regime regulamentarista, pois tolera, mesmo que informalmente, zonas e estabelecimentos exclusivos para a comercialização de serviços sexuais. No nível organizacional, a expressão máxima do discurso abolicionista é a Pastoral da Mulher Marginalizada, ligada à Igreja Católica.

Representada por associações em quase todo o território brasileiro, a Pastoral tem por finalidade contribuir para a emancipação das mulheres marginalizadas, especialmente daquelas que ganham a vida no exercício da prostituição. Contudo, apesar de existirem princípios gerais comuns, como a busca pela mudança da situação sócio-econômica e por

¹⁶ BRASIL, Decreto Legislativo nº 46.981, de 08 de outubro de 1959. Esse decreto regulamenta o Decreto de nº 6, de 11 de junho de 1958, que ratifica a Convenção para a repressão do tráfico de pessoas e do lenocínio, do Protocolo Final da ONU, de 21 de março de 1950.

¹⁷ BRASIL, Código Penal, artigos 227 a 231.

novas expectativas de vida para a mulher prostituída, acredita-se que há diferentes sensibilidades dentro da Pastoral Nacional com relação à administração das ações e atividades desenvolvidas por cada unidade e no próprio tratamento atribuído a essas mulheres.

A Associação da Pastoral da Mulher Marginalizada de Belo Horizonte (APMM), como um caso específico, afirma buscar a superação de visões consideradas distorcidas e preconceituosas, desenvolvidas dentro da Pastoral Nacional, que colocam a mulher como “vítima” ou “coitadinha”¹⁸, reduzindo-as aos aspectos de fragilidade, impotência e imobilidade, pois aprenderam na prática que existem mulheres que não se consideram assim e que reagem a tal tratamento. A APMM adota a expressão “mulher em situação de prostituição”, para que englobe, assim, tanto as mulheres que se consideram sujeitos plenamente conscientes de sua opção como as que se consideram vítimas¹⁹.

A APMM também constatou com a experiência que o trabalho que realizavam com as prostitutas condizia mais com uma forma de assistencialismo, que mantinha as mulheres na mesma situação sócio-econômica, do que com um trabalho preocupado em oferecer resultados capazes de gerar crescimento individual e coletivo e um conhecimento por parte das mulheres de seus direitos. Diante da constatação da realidade, em 2005, desenvolveu-se um Plano Global, que pretende, através de um processo pedagógico dividido em quatro etapas: desenvolver um acompanhamento personalizado da situação de cada mulher; trabalhar no conhecimento de seus direitos; trabalhar com a questão da cidadania e de noções referentes à economia solidária e ajudar a fortalecer grupos. Vale mencionar que a APMM, assim como a Pastoral Nacional, não têm o intuito de promover a organização social da categoria, mas de incentivar as mulheres a fazerem parte de outras organizações coletivas, como, por exemplo, a participarem da associação de bairro.

¹⁸ Contraditoriamente, no próprio Plano Global da APMM, há uma frase que diz: “a Pastoral é convocada a suscitar uma humanização libertadora integral, isto é, passar de ‘formas menos humanas a formas mais humanas’ de vida”.

¹⁹ Entrevista concedida pelo coordenador de projetos da Associação da Pastoral da Mulher Marginalizada de Belo Horizonte, no dia 23 out. 2006.

As associações ligadas à Pastoral Nacional não estão articuladas ou organizadas em um movimento social mais amplo, independentemente da forma com que tratam a prostituta, se como vítimas ou cidadãs, e da forma como assumem suas atividades, se de assistência ou assistencialistas. A Rede Brasileira de Prostitutas (RBP), oposta a manifestações esparsas, centraliza o movimento organizado no país, na medida em que ordena objetivos, estratégias e metas a serem seguidas pelas organizações e associações que assumem o discurso auto-determinista em relação à prostituta.

A RBP nasce no I Encontro Nacional de Prostitutas, em 1987²⁰, como resultado de um esforço inicial para a mobilização da categoria das profissionais do sexo. Reunindo representantes de oito capitais brasileiras, o eixo temático do Encontro foi a criação de associações que representassem efetivamente as profissionais do sexo e a definição de estratégias conjuntas de maior eficiência para combater a violência policial, que afligia as prostitutas dos grandes centros, como São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre²¹. Como consequência das discussões, o principal compromisso assumido no Encontro foi o de dar início à legalização de associações em diferentes estados.

Dessa forma, a RBP assume em seu discurso a missão de promover a articulação política do movimento organizado de prostitutas e o fortalecimento da identidade profissional da categoria, visando o pleno exercício da cidadania, a redução do estigma e da discriminação. Para isso, assessora a formação e a capacitação de associações de prostitutas (que atualmente somam 30), apóia e promove eventos e encontros da categoria, formula políticas públicas em parceria com órgãos governamentais e luta para obter o reconhecimento

²⁰ Em julho de 1987, a Rede de Prostitutas é batizada como Rede Nacional de Prostitutas e, em 1994, seria renomeada Rede Nacional de Profissionais do Sexo. Mas, em 2004, optou-se pela substituição do Nacional por Brasileira para melhor identificar a Rede nas esferas internacionais, pois a Rede se afirmava como importante interlocutora junto a outros movimentos na América Latina. Na mesma época explodia o desconforto com relação à linguagem politicamente correta (profissionais do sexo), que tomava conta das ações de prevenção da AIDS no país. Discutiu-se, então, a afirmação simbólica do nome da Rede (Prostitutas) como forma de provocar esse debate em nível nacional. Entrevista concedida pelo assessor técnico da RBP, no dia 26 ago. 2006.

²¹ Disponível em <<http://www.aids.gov.br/c-geral/ong/item08.htm>> Acesso em 30 mar. 2006.

legal da profissão²². A RBP não é uma rede institucionalizada, ou seja, não possui personalidade jurídica; também não possui cargos como foi estabelecido pelo Planejamento Estratégico realizado em 2004. Assim, qualquer grupo pode fazer parte da RBP, seja de prostitutas seja de simpatizantes da prostituição, contanto que assuma a missão da RBP²³.

A RBP pauta a agenda do movimento de prostitutas no Brasil desde o princípio da luta contra a epidemia da AIDS, como consequência do seu trabalho pioneiro de elaboração de projetos de prevenção à AIDS para a categoria. Os projetos nacionais de prevenção e cidadania financiados pela Coordenação Nacional de DST/AIDS do Ministério da Saúde são coordenados pela RBP, isto é, as associações e grupos alinhados à RBP trabalham com projetos semelhantes, que, apesar das especificidades, muitos são planejados coletivamente, como: o primeiro projeto “Previna”, de 1989, “Esquina na Noite”, de 2002, e “Sem vergonha”, de 2006²⁴. Além da campanha nacional: “Sem vergonha, garota. Você tem profissão”, executada pelo Programa Nacional de DST/AIDS, em 2002, em parceria com a RBP.

O trabalho de prevenção realizado pela RBP pôde ser avaliado na primeira pesquisa nacional sobre profissionais do sexo encomendada pela Coordenação Nacional de DST/AIDS, realizada pela Universidade de Brasília (UNB) e divulgada em 2002. Prostitutas e técnicos da RBP acompanharam tudo, para garantir os direitos das pesquisadas²⁵. O principal objetivo da

²² Disponível em <<http://www.redeprostitutas.org.br>> Acesso em 25 jun. 2006

²³ Apresentação da diretora executiva do Davida, em painel no VI Congresso Brasileiro de Prevenção de DST/AIDS, em Belo Horizonte, em nov. 2006. Segundo ela, a RBP é uma forma de unir forças: “não tem muita explicação para o que é rede, a gente tá junto, trabalhando na mesma história”. Às vezes, essa “falta” de explicação fica expressa na fala de membros de uma outra ONG da RBP, que não souberam explicar o que é a RBP.

²⁴ Em entrevista no VI Congresso Brasileiro de Prevenção de DST/AIDS, em Belo Horizonte, em nov. 2006, um membro do Programa Nacional de DST/AIDS afirmou que o papel do Programa é negociar os projetos apresentados. Assim, o Programa lança um edital para que as organizações apresentem projetos que serão avaliados por bancas externas e, dessa forma, os recursos podem ser distribuídos indiscriminadamente, isto é, organizações que trabalham com prevenção, mas que não estejam na RBP também podem ser contempladas com recursos. Entretanto, segundo essa fonte, o Programa prefere projetos de redes de organizações por significar uma maior abrangência de um mesmo projeto para várias organizações.

²⁵ A diretora executiva do Davida foi convidada, como representante da Rede Nacional das Profissionais do Sexo, a integrar a Comissão de acompanhamento ético da pesquisa de avaliação da efetividade das ações de

pesquisa foi o de medir a efetividade das ações educativas sobre as DST/AIDS voltadas para as profissionais do sexo. A pesquisa comprovou que as prostitutas que já foram abordadas por projetos de prevenção são as que mais usam preservativos (com clientes e parceiros, sendo menor a frequência com estes) e fazem exames de AIDS e o preventivo de câncer de colo de útero²⁶.

Contudo, o exemplo mais significativo do posicionamento do movimento de prostitutas na agenda política de um movimento maior, como o da AIDS, pode ser expresso na crise que o governo brasileiro enfrentou com a USAID (Agência Norte-americana para o Desenvolvimento Internacional). Em abril de 2005, a USAID estabeleceu novas regras para renovar contratos assinados em 2003 que previam investimentos de US\$ 48 milhões até 2008 na área de combate ao HIV/AIDS. Para a prorrogação do acordo, marcada para setembro de 2005, a USAID proibiu investimentos para instituições que trabalham na promoção da legalização da prostituição. Imediatamente, a RBP reagiu e o governo brasileiro, mediante decisão tomada pela Comissão Nacional de AIDS, recusou as restrições da USAID, alegando que a medida seria contrária à política do país de combate à epidemia e, assim, os contratos não foram renovados²⁷.

Aliás, a história do movimento de prostitutas é marcada por manifestações protagonizadas pela RBP em repúdio a práticas de testes anti-HIV compulsórios e indiscriminados, como aconteceu em 1996, quando a RBP impediu uma organização não-governamental carioca, patrocinada por uma agência americana, de fazer exames anti-HIV em 400 profissionais do sexo, em que teve o respaldo do Programa Nacional de DST/AIDS e da Comissão Estadual de AIDS do Rio de Janeiro para adiar, por tempo indeterminado, a

prevenção dirigidas às profissionais do sexo. Fonte: carta da pesquisadora e coordenadora da pesquisa à líder do Davida, de 21 jul. 2000.

²⁶ A pesquisa constava de uma parte qualitativa, através da aplicação de técnicas de grupo focal e entrevistas individuais em profundidade, além de um inquérito sorológico incluindo grupos de mulheres que receberam a intervenção e grupos que não receberam a intervenção. *In: Jornal Beijo da Rua*, edição abril de 2002, e Ministério da Saúde, Programa nacional de DST e AIDS. Série estudos pesquisas e avaliação, n.07, Brasília/DF, 2004.

²⁷ *Revista Resposta +2005*. Ministério da Saúde, Programa Nacional de DST/AIDS. Brasília, 2005.

testagem. Em 1998, o Ministério da Saúde, por pressão da RBP, protestou a constitucionalidade de uma lei proposta pelo então prefeito do município de São Sebastião do Caí, no Rio Grande do Sul, em tornar obrigatório o exame periódico de saúde e diagnóstico de HIV e DST para as profissionais do sexo²⁸.

Nas políticas públicas, a RBP também conseguiu avanços no que diz respeito à legislação sobre prostituição. Primeiro, com o reconhecimento da prostituição como uma atividade profissional pelo Ministério do Trabalho e Emprego, na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), em 2002. E depois, o deputado federal Fernando Gabeira apresentou, em 2003, o projeto de lei que reconhece a existência de serviços de natureza sexual, em que legaliza a profissão e tira o empresário do crime. Como diz parte do trecho do relatório da Lei nº 98:

O presente projeto de lei tem por escopo, em síntese, a legalização da prostituição no país. Para tanto, estabelece que é exigível o pagamento pela prestação de serviços de natureza sexual, incluindo o tempo em que a pessoa fique disponível para tais serviços, ainda que não venha a prestá-los. Dispõe a proposição, ainda, que somente tem legitimidade para a cobrança a pessoa que houver prestado os serviços ou que tiver permanecido disponível para os prestar. Em complementação, descriminaliza as condutas de favorecimento da prostituição, casa de prostituição e tráfico de mulheres para exercer a prostituição²⁹.

O projeto ainda não foi aprovado, mas ajudou a levantar discussões a respeito da prostituição na sociedade civil e, especialmente, entre as prostitutas e os grupos que trabalham com prostitutas. A Pastoral da Mulher Marginalizada, por exemplo, se diz contrária a este projeto de lei, pois conclui que a lei favorece mais aos empresários do sexo do que às mulheres, já que não teriam sua situação sócio-econômica alterada. Por outro lado, a principal

²⁸ Documentos - cartas da Coordenação Nacional de DST/AIDS, decreto de lei, manifestos por escrito Davida - do arquivo da ONG Davida.

²⁹ Disponível em <<http://www.gabeira.com.br>> Acesso em 6 set. 2006.

liderança do movimento de prostitutas afirma que: “tirar do crime os padrões é um importante passo para superar esse estigma de vítima e estabelecer verdadeiras relações trabalhistas”³⁰.

Cabe esclarecer que este trabalho não tem como objetivo discutir se o projeto de lei mencionado gera ou não benefícios às prostitutas ou se a posição de um grupo é mais certa do que a do outro a respeito da prostituição. Pretende-se frisar a forma como os discursos ideológicos influem nas atividades destes grupos, que, por sua vez, entram em conflito com outros grupos que adotam discursos contrários. A história do movimento organizado das prostitutas revela uma luta contínua para que se reforce e se legitime sua identidade para si, ou seja, para as organizações que o constituem, e para a sociedade como um todo, de forma que outros atores ajustem as suas decisões, ou mesmo passem a ver a prostituta não mais como a vítima, mas como a mulher que pensa, que fala e que age no mundo e o transforma. O interesse é, então, analisar como a ONG Davida assume a identidade do movimento das prostitutas e, nesse caso, avaliar esta influência no processo de institucionalização da estrutura dessa ONG. A seguir, passar-se-á ao método utilizado para a análise do caso em questão.

³⁰ *Beijo na Rua*, edição ago. e set. 2002.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho se baseia em uma pesquisa qualitativa e possui caráter descritivo, já que objetiva descrever e analisar o processo de institucionalização de uma organização não-governamental.

Como estratégia de pesquisa utiliza-se aqui o estudo de caso, uma vez que este método permite, segundo Yin (2005), uma investigação que preserva as características significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos, mudanças nas relações internacionais, etc. Além disso, um estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32).

Trata-se, ainda, de uma pesquisa indutiva, pois se delimita a um único caso para que considerações teóricas mais amplas sobre o fenômeno social do institucionalismo sejam analisadas. De acordo com YIN (2005), o estudo de caso se baseia em generalizações analíticas e não estatísticas, tais como as pesquisas elaboradas a partir de levantamentos de dados, nas quais se generaliza facilmente a amostragem a um universo mais amplo. Quando se trata de um estudo de caso, “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente” (YIN, 2005, p. 58).

Na medida do possível, serão feitas comparações com outras organizações – associações e ONGs – que fazem parte da Rede Brasileira de Prostitutas. Na pesquisa, optou-se por não se fazer uma análise comparativa completa de tais organizações, uma vez que tal análise exigiria um trabalho de campo impraticável por todo país, levando em conta as

restritas condições de um mestrado. Desta forma, a pesquisa restringiu-se a estabelecer parâmetros pertinentes que auxiliassem na análise da ONG Davida. Sendo assim, não serão fornecidos maiores esclarecimentos sobre outras organizações, nem mesmo seus nomes, da mesma forma que não serão revelados nomes de lideranças e de funcionários.

3.2 Escolha do estudo de caso

A escolha pelo estudo de caso deste trabalho diz respeito à oportunidade de tratar o tema da organização social das prostitutas como contexto para a abordagem da questão da institucionalização das organizações de movimentos sociais, especificamente as organizações não-governamentais.

Vale pontuar, contudo, que, para este trabalho, o estudo do desenvolvimento ou do processo institucional da ONG Davida significa tanto a possibilidade de testar abordagens distintas do institucionalismo em um mesmo objeto de estudo, como um pretexto para se analisar o papel dessa organização no movimento organizado das prostitutas, pois a presença da principal liderança do movimento presente nessa ONG instiga a reflexão dos estreitos limites que separam organização e movimento, questão também ressaltada neste trabalho.

Ademais, o interesse pela ONG Davida gira em torno da novidade da organização em si. A ONG, por ser relativamente jovem, com os seus quase quinze anos, permite acompanhar o processo de amadurecimento de idéias, ações e estruturas quase que no mesmo instante em que ele acontece. Mas o que realmente chama atenção é o fato de que, apesar da sua “juventude”, o Davida já possui uma grande visibilidade junto à sociedade, mesmo apresentando uma pequena estrutura organizacional.

3.3 Coleta de dados

Na medida em que o estudo de caso foi a estratégia da pesquisa utilizada, cabe frisar que seu poder diferenciador sobre outros métodos é justamente a possibilidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (YIN, 2005). O presente trabalho utilizou como instrumentos de coleta de dados: a observação direta (registrada em diário de campo), entrevistas em profundidade (seguindo um roteiro com perguntas abertas) e a análise de documentos.

As visitas de campo ao local escolhido para o estudo de caso – a ONG Davida – possibilitaram a observação direta das condições ambientais de trabalho da organização, situada na cidade do Rio de Janeiro, assim como a observação direta do comportamento dos funcionários na ONG. As observações diretas podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados (YIN, 2005). Nas observações formais, incluem-se observações de reunião das multiplicadoras de informação do Davida e trabalho de intervenção entre pares nas ruas do Rio de Janeiro; apresentações dos membros da equipe do Davida e desfiles da Daspu no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte, em novembro de 2006. De uma maneira mais informal, foram feitas observações diretas ao longo das visitas de campo durante ocasiões em que se coletavam outras evidências, provenientes de entrevistas e de análises de documentos, o que inclui outras organizações de prostitutas além da ONG Davida³¹.

Apesar de terem sido realizadas a partir de um roteiro previamente estruturado com perguntas abertas, as entrevistas foram conduzidas de forma espontânea, assumindo, em

³¹ As visitas de campo foram realizadas no período de julho a novembro de 2006. Foram feitas duas viagens ao Rio de Janeiro, em julho, quando outras organizações também foram visitadas; e, em setembro, a visita se deteve apenas à ONG Davida.

muitos momentos, um caráter de conversa informal, o que possibilitou que se indagasse aos respondentes tanto sobre questões referentes à organização em que trabalham como foi possível lhes pedir que dessem suas próprias opiniões e interpretações sobre a situação da organização e de sua própria situação na organização³².

Foram realizadas entrevistas com praticamente todos os membros da ONG Davida: a líder da ONG, o assessor de imprensa, a coordenadora de projetos, a arquivista, as duas colaboradoras, a bibliotecária, a secretária, o assistente financeiro, a estilista, as multiplicadoras³³. Funcionárias de outras organizações de prostitutas da Rede Brasileira de Prostitutas também foram entrevistadas a partir do mesmo roteiro de entrevistas, entre elas estava uma liderança, uma coordenadora de projetos, uma secretária e uma assessora política.

As entrevistas se estenderam para organizações que não fazem parte da RBP, como uma associação de prostitutas, na qual foi entrevistada a líder; e a Pastoral da Mulher Marginalizada de Belo Horizonte, em que o coordenador de projetos respondeu todas as perguntas do roteiro. As entrevistas com o assessor técnico da Rede Brasileira de Prostitutas e com um membro do Programa Nacional de DST/AIDS, do Ministério da Saúde, se basearam em conversas mais informais que visavam esclarecer dúvidas pontuais. Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos não serão identificados quando da apresentação e da análise dos dados.

O roteiro de entrevista (vide apêndice) foi elaborado com base nas dimensões do institucionalismo – burocracia e racionalidade –, discutidas no referencial teórico. No roteiro, as variáveis de análise foram divididas em elementos formais e informais. Os elementos formais se referem à estrutura organizacional e são direcionados para identificar o grau de formalização de procedimentos estabelecidos (isto é, analisar se a estrutura organizacional da ONG se aproxima mais de um modelo burocrático ou não-burocrático): nas leis e normas

³² Praticamente todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

³³ Não foram entrevistados o administrador financeiro e o designer que trabalham para a ONG Davida.

(regimento interno), nas atividades de rotina, na divisão de tarefas e setores, na frequência das reuniões e na sua documentação, na participação nas reuniões e tomadas de decisão, na discussão de métodos de trabalho, no treinamento, nos instrumentos de vinculação das informações, na captação de recursos (financiamento, atividades que recebem mais recursos e prestação de contas), nas parcerias e antagonistas, no desenvolvimento de políticas públicas e nos relacionamentos com o poder público. Por outro lado, os elementos informais se referem aos valores e princípios que permeiam a organização. Dessa forma, pretende-se enfatizar como os indivíduos que trabalham na organização adotam esses valores e princípios para identificar o nível de racionalidade empregada, ou seja, pretende-se investigar se o perfil da organização se aproxima mais do modelo de racionalidade econômica ou da racionalidade limitada. Para tanto, foi preciso analisar: quadro de funcionários, cargo e atividades desenvolvidas, tempo dispensado na atividade e dentro da organização, razão de estarem ali, valores e princípios que os levaram a trabalhar na organização, processo de seleção e especialização.

Além da coleta de dados primários por meio das entrevistas, também foram coletados dados secundários a partir da análise de documentos. Dentre as vantagens da pesquisa de dados secundários estão a não-reatividade à presença do pesquisador e a abrangência de longos períodos de tempo, possibilitando o acesso a dados longitudinais (BAILEY, 1992). De acordo com Bryman (1992), a análise de documentos também pode ser muito importante para checar a validade de dados derivados de outras técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, entrevistas.

Entre outros documentos disponibilizados pelos membros das organizações entrevistadas, foram contemplados: o levantamento de informações em relatórios de reuniões, planos estratégicos de ação, correspondências oficiais, cópias de leis e decretos de órgãos públicos, *folders* das organizações e de encontros, seminários e congressos, manifestos

escritos, além de revistas do Ministério da Saúde e jornais, inclusive o produzido pelo Davida – *Beijo da Rua*.

A ONG Davida disponibiliza para o público o acesso ao seu arquivo de documentos, o que inclui não só documentos sobre a organização, mas também sobre outras organizações de prostitutas do Brasil e do mundo e sobre assuntos que dizem respeito ao trabalho da Rede Brasileira de Prostitutas, além de possuir uma biblioteca significativa. O acesso a esse arquivo só não foi mais proveitoso porque os documentos ainda não se encontram devidamente selecionados e arquivados.

Por meio da internet também foi possível coletar várias informações de cunho jornalístico, principalmente com a ajuda do alerta do Google, pois, uma vez acionada esta ferramenta de busca, todas as informações referentes a Davida ou a Daspu foram direcionadas para a caixa de correio eletrônico da pesquisadora, o que permitiu ampliar o acervo de informações desta pesquisa.

Uma vez que a coleta de dados se justifica ao se submeter o modelo de análise e seus conceitos ao teste dos fatos (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995), os dados aqui obtidos foram tratados de forma qualitativa, sendo codificados, examinados e analisados, a fim de atender às proposições iniciais do estudo em questão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos dados se baseia nas fontes de evidências utilizadas na realização da pesquisa desta dissertação – entrevistas, documentos, observação direta –, que serão devidamente identificadas ao longo do texto. Este capítulo foi dividido em cinco seções: uma apresentação geral das atividades da ONG Davida; em seguida, dedicou-se uma seção à liderança da ONG; na seção seguinte, apresenta-se a equipe de membros do Davida, bem como a divisão de tarefas e setores, sendo esta análise complementada pela seção consecutiva, que trata da rotina da organização; por último, observa-se a relação do Davida com outros atores do ambiente externo.

4.1 Apresentação da ONG Davida

A primeira idéia que se pretende explorar na análise dos dados coletados é justamente a identidade do movimento de prostitutas assumida pela ONG Davida. A se começar pelos principais objetivos dessa, que não se diferem da missão da Rede: assegurar o protagonismo e a visibilidade social das profissionais do sexo; promover políticas públicas para a categoria e exercer o controle social das políticas e atividades do Estado; obter o reconhecimento legal da profissão; promover a organização da categoria, assessorando a formação de associações e capacitando suas lideranças; reduzir as vulnerabilidades da categoria, especialmente nas áreas de direito legal, saúde e segurança; denunciar e enfrentar o estigma, o preconceito e a discriminação que atingem as profissionais do sexo; garantir e divulgar benefícios sociais para

a categoria e conquistar melhores condições de trabalho e qualidade de vida para as prostitutas³⁴.

Para alcançar esses objetivos, o Davida desenvolve atividades nas áreas de educação, saúde, comunicação e cultura, em nível local e nacional. Na área da saúde, o Davida atua diretamente em áreas de prostituição da capital, da região metropolitana fluminense e em mais de 15 cidades do Estado do Rio de Janeiro, em que se realizam encontros e oficinas sobre saúde, com distribuição de preservativos e de informativos, enfatizando a prevenção de DST e HIV/AIDS. Conhecidas como multiplicadoras de informação, dez prostitutas trabalham no contato do Davida com as prostitutas de rua. A intervenção direta acontece em regiões como Central do Brasil, Campo de Santana, Quinta da Boa Vista, São Cristóvão, Tiradentes, Praça Mauá e Copacabana³⁵. Por também trabalharem nessas áreas, essas mulheres estabelecem relações com seus pares, o que facilita a aproximação para a distribuição de preservativos, o repasse de informações, a solução de dúvidas e o levantamento de questões relacionadas à saúde, à estética, aos direitos civis³⁶. A intervenção direta é privilegiada em detrimento da intervenção através de palestras em ambientes fechados, pois se trata de uma maneira informal de tratar temas que dizem respeito às prostitutas dentro da sua própria área de trabalho.³⁷

As multiplicadoras são supervisionadas por uma coordenadora de projetos, que, através de um relatório de campo, controla o trabalho realizado pelas mulheres na rua, a partir de dados como: quantos preservativos (masculino e feminino) foram distribuídos, quantas intervenções foram realizadas, quais materiais foram distribuídos e quais perguntas ou observações feitas. Após o exame dos relatórios, a coordenadora se reúne com as

³⁴ Disponível em <<http://www.davida.org.br>> Acesso em 25 jun. 2006. Em um programa do canal GNT, da televisão fechada, a líder da organização reforça que a ONG Davida não foi criada para tirar as mulheres da prostituição, mas para que elas continuem a ser prostitutas. Fonte: alerta da Web, do Google, sobre Daspu e Davida.

³⁵ Entrevista com as multiplicadoras em 24 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

³⁶ O trabalho de intervenção dos pares pôde ser observado diretamente com o acompanhamento de uma multiplicadora, na região da Central do Brasil, no dia 18 set. 2006.

³⁷ Entrevista com a coordenadora de projetos do Davida, em 24 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

multiplicadoras, duas vezes por semana, para discutir o trabalho feito, o que implica analisar seu andamento, suas dificuldades e as questões levantadas. As mulheres participam ativamente das discussões e recebem treinamentos sobre DST/AIDS e organização política.

O trabalho de prevenção também apresenta uma linguagem cultural, como forma de sensibilizar tanto as prostitutas, como os clientes e a comunidade em geral através de atividades artísticas, como as apresentações dos grupos “Mulheres Seresteiras” e “Cabaré da Vida”. Respectivamente, através da música e do teatro, transmitem informações, principalmente sobre a negociação do uso do preservativo com os clientes. Esses grupos são compostos pelas mesmas prostitutas que realizam o trabalho de multiplicadoras e realizam, da mesma forma, uma intervenção direta na rua, uma vez que as peças são apresentadas nas áreas de prostituição já citadas. Deste modo, as informações e a diversão chegam às prostitutas e aos clientes, que também acabam assistindo e até participando³⁸. Ademais, segundo a coordenadora de projetos da ONG, essas atividades também representam uma forma de resistência à política de revitalização dos centros históricos, pois, conforme seu relato no Congresso Brasileiro de Prevenção, o que acontece no Rio de Janeiro é a expulsão das prostitutas desses centros a serem revitalizados para o usufruto, principalmente, do turismo.

Além dos grupos de teatro e de música, a ONG organiza o bloco carnavalesco “Unidos da Praça Tiradentes”, que sai no sábado de carnaval, e, em novembro de 2005, lançou a grife Daspu³⁹, cujo destaque da coleção recai nas camisetas ativistas, e, em junho de 2006, lançou a sua primeira coleção primavera/verão, de 2007.

A Daspu merece um destaque especial, pois, de acordo com todos os funcionários do Davida, representou um verdadeiro *boom* na vida organizacional da ONG, que, de repente, foi invadida pela imprensa internacional e ativou a discussão sobre a prostituta. Esse fato pôde ser observado, por exemplo, através das notícias que saem em *sites* de notícias do mundo

³⁸ Entretanto, no período das entrevistas realizadas entre julho e setembro de 2006, na ONG Davida, os grupos de teatro e de música estavam parados.

³⁹ O nome satiriza a loja de luxo paulistana Daslu, freqüentada pela alta sociedade brasileira.

todo, como foi o caso da participação da Daspu na Bienal de Arte de São Paulo, em outubro de 2006, em que a notícia foi vinculada em *sites* da Eslovênia, dos Estados Unidos, Alemanha, África do Sul. Já matérias diversas sobre a Daspu, além de saírem em *sites* de informação no Brasil – São Paulo, Rio de Janeiro, Manaus, Fortaleza, Salvador, Brasília, Florianópolis –, também saíram em *sites* de outros países – França, Itália, Argentina, Albânia, Portugal⁴⁰.

Nos desfiles da Daspu, as modelos são prostitutas, algumas são multiplicadoras da ONG Davida e outras prostitutas, ou mesmo mulheres que não exercem a profissão, são convidadas nas próprias cidades onde se realizam os desfiles. Para o assessor de imprensa do Davida, a Daspu conseguiu dar visibilidade ao movimento de prostitutas, ao mesmo tempo, essa visibilidade fez com que a prostituta fosse mais aceita por outros setores da sociedade, ou seja, fez com que “o movimento se incorporasse mais fortemente na sociedade, fica mais claro quais são as reivindicações, quais são as idéias do movimento, ajuda muito na questão do preconceito”⁴¹. A esse respeito, a própria líder, que é a diretora executiva do grupo Davida, se impressiona com o tamanho da visibilidade e da discussão que a Daspu gerou sobre o movimento. Ela afirma que, durante anos, se habituou a ter discussões acaloradas a respeito de posições a favor e contra a prostituição, mas a Daspu, segundo ela, só gerou elogios. A mudança está, sobretudo, segundo a coordenadora de projetos da ONG, na forma como as pessoas passam a encarar a prostituição: “a gente pode tá sentada aqui e a universidade vir, tá interessada pelo tema, isso já é uma mudança, né? Se você dá uma ré, você não era tratado como um assunto de interesse (...)”. E completa: “as relações, elas não mudam de uma hora pra outra; os preconceitos, eles não deixam de existir. Agora sim, eles estão deflagrados, as pessoas descobrem que aquilo é preconceito, antes as pessoas achavam que era correto”⁴².

⁴⁰ Fonte: alerta da Web do Google sobre Daspu e Davida. Uma vez que a notícia é publicada em algum *site*, o mesmo artigo se propaga para outros *sites* do mundo.

⁴¹ Entrevista em 27 jul. 2006, na sede da ONG Davida, no Rio de Janeiro.

⁴² Entrevista em 24 jul. 2006, na sede da ONG Davida, no Rio de Janeiro.

A diretora executiva do Davida também acredita que a Daspu despertou um outro interesse por parte das prostitutas com a organização:

(...) até a Daspu a gente tinha muita dificuldade com Copacabana, Copacabana é um lugar de prostituição de turismo internacional e era muito difícil, as meninas não gostavam, achavam tudo uma bobagem, agora com a Daspu todo mundo tá aqui. Vem conversar pra saber o quê que é, um monte de meninas. Sempre foi difícil pra Joana [uma das multiplicadoras] que faz o trabalho lá em Copacabana se aproximar melhor delas e tudo, porque elas sempre tão com pressa, agora não, agora dá. Desfilaram no nosso bloco, foram um monte delas. Eu acho que a Daspu deu uma outra história⁴³.

Independente do interesse motivado pela Daspu, há também quem não aceite participar dos desfiles, como a própria diretora afirma. Na verdade, ela quer enfatizar a mudança na forma de se ver a prostituta hoje em dia, transformada em algo *cult*: “antigamente, sair no jornal era uma tristeza pra qualquer prostituta, tem toda a história da vida dupla. Hoje não, saiu no jornal desfilando pela Daspu todo mundo adora”. Assim, além de trabalhar com a auto-estima das prostitutas e promover a visibilidade do movimento, como negócio, a Daspu surge com o intuito de tornar um parceiro financeiro fixo da ONG e, futuramente, gerar financiamentos para outras associações de prostitutas espalhadas pelo Brasil⁴⁴. Contudo, alerta o assessor de imprensa da ONG, se a Daspu estiver dissociada do Davida, ela não faz sentido, pois a Daspu é a associação da causa com o negócio:

(...) no início o nome Daspu sempre saía acompanhado com o nome Davida, hoje em dia, o nome Daspu muitas vezes sai desacompanhado, porque o nome Daspu se firmou tão fortemente, que a Davida também sai desacompanhado, mas a gente tem a percepção de que as pessoas conseguem fazer essa relação, no mínimo, elas fazem com prostitutas, certamente elas fazem⁴⁵.

Na área de comunicação, o Davida publica o jornal e *site Beijo da Rua*, que fala de saúde, cidadania e legislação. O jornal impresso sai a cada dois meses e é distribuído

⁴³ Entrevista em 24 jul. 2006, na sede da ONG, no Rio de Janeiro. O nome da multiplicadora foi alterado.

⁴⁴ Entrevista com a diretora executiva da ONG Davida, em 4 nov. 2006, no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte.

⁴⁵ Entrevista em 27 jul. 2006, na sede da ONG Davida, no Rio de Janeiro.

gratuitamente às prostitutas no trabalho de intervenção das multiplicadoras e em eventos em que a ONG participa, como congressos, encontros, desfiles. A ONG ainda tem em andamento um projeto para o Centro de Memória – um arquivo de acesso público sobre a prostituição no Brasil, contendo informações sobre a história do movimento de prostitutas, documentos sobre prostituição, pesquisas e estudos, o que inclui uma biblioteca –, e outro para a realização de estudos e pesquisas sobre militância e cidadania dirigidas à categoria.

Percebe-se que todas as atividades desenvolvidas pela ONG – e isso não se restringe apenas a Daspu, apesar de essa atividade ter gerado uma maior repercussão – procuram desenvolver o respeito próprio e o orgulho nas prostitutas, além de promover a visibilidade de idéias e reivindicações que não são objetivos apenas da ONG, mas que representam os objetivos da Rede Brasileira de Prostitutas. Aliás, as atividades da ONG não se diferem muito daquelas que lhe são propostas dentro da Rede.

Em 2004, a RBP desenvolveu um Planejamento Estratégico com a finalidade de promover a articulação política do movimento organizado de prostitutas e fortalecer a identidade profissional da categoria. Entre outras atividades estabelecidas no Planejamento – algumas delas a serem realizadas junto com outras afiliadas –, a ONG Davida foi incumbida de: reunir afiliados; registrar os casos de violação de direitos e das ações que foram tomadas; criar um conselho consultivo da RBP; realizar encontros, seminários, fóruns locais, regionais, nacionais e latino-americanos para as discussões políticas do movimento organizado; potencializar a inserção da RBP nos espaços de discussão internacional; criar, produzir, distribuir e exibir material institucional da RBP (como folhetos, *banners*, camisetas, que já são, de certa forma, produto da Daspu); aumentar a tiragem do jornal *Beijo da Rua*; manter atualizado o *site* da RBP; promover campanhas para a sociedade para reduzir estigma e discriminação contra as prostitutas⁴⁶.

⁴⁶ Informações do “Quadro Lógico do Planejamento Estratégico de 2005-2007”, da Rede Brasileira de Prostitutas.

A idéia de fazer um Planejamento Estratégico representa, sobretudo, uma tentativa de desvencilhar o trabalho de prevenção da AIDS da organização da categoria, que, como dito antes, acontece antes mesmo do conhecimento da epidemia da AIDS⁴⁷. O que não quer dizer deixar de trabalhar com a questão da prevenção que, como diz a coordenadora de projetos do Davida, é o pano de fundo para se falar em cidadania, auto-estima e na própria organização da categoria⁴⁸. Contudo, segundo a diretora executiva do Davida, é preciso separar as histórias:

(...) faz parte também da história do nosso movimento a luta ligada à AIDS. Porque aonde a gente conseguiu se encontrar mais foi a partir do Programa Nacional de DST/AIDS, que começou toda uma história de trabalhar diretamente com a gente e tal. (...) Mas, é uma das histórias, e a agente sempre diz pra todo mundo que a gente começou nosso movimento antes da AIDS. A AIDS entrou na nossa vida depois, só que de repente ficou uma coisa grandona e todo mundo começou a discutir só AIDS, né, muitas ONGs, algumas, né. E aí hoje em dia nós vamos voltar tudo pra trás, a história é essa, essa, essa.

Cabe enfatizar que, nesse Planejamento, foi decidido também, como já mencionado, o fim de qualquer tipo de hierarquia ou o estabelecimento de cargos dentro da RBP⁴⁹, isto é, ao invés de cargos, as atividades com um mesmo fim são assumidas por seus filiados, que estabelecem a função de cada um no movimento, como fica registrado na atuação responsável do Davida pela difusão da discussão política da organização das prostitutas, bem como na elaboração do que vai ser discutido. Não obstante, as idéias e atividades assumidas pelo Davida representam, na verdade, a identidade que liga a ONG ao movimento social de prostitutas, uma vez que as atividades assumidas pela ONG Davida identificam-na com o grupo e são as mesmas que permitem a constante reafirmação da identidade do movimento. Outras organizações que fazem parte deste movimento também adotam a mesma identidade, assumindo atividades diversas na área da prevenção da AIDS. Contudo, a ênfase está nos

⁴⁷ Entrevista com a diretora executiva da ONG Davida, em 24 jul 2006, na sede da ONG Davida, no Rio de Janeiro. Essa opinião também é compartilhada por um membro do Programa Nacional de DST/AIDS, do Ministério da Saúde, de Brasília, entrevistado em 07 nov.2006, no VI Congresso Brasileiro de Prevenção de DST/AIDS, em Belo Horizonte.

⁴⁸ Entrevista em 24 jul. 2006, na sede da ONG, no Rio de Janeiro.

⁴⁹ Apresentação da diretora executiva do Davida, em painel no VI Congresso Brasileiro de Prevenção de DST/AIDS, em Belo Horizonte, em nov. 2006.

limites estreitos estabelecidos entre o Davida e o movimento social explicados pela liderança da ONG que responde politicamente pelo movimento de prostitutas, tanto pessoalmente como através da organização. Da mesma forma, a escolha clara por posturas não hierárquicas ou formalizada pela RBP conduz a uma reflexão de “mão dupla”: seriam as posturas assumidas pela RBP reflexo das posturas da ONG Davida, ou, o contrário, seriam as posturas assumidas pela ONG Davida reflexo das posturas da RBP? Nesse sentido vale apresentar com mais detalhes os dados coletados referentes aos aspectos da liderança, da estrutura e da operacionalidade da ONG Davida, bem como a sua relação com outros atores.

4.2 A liderança

A história da ONG Davida, assim como a da Rede Brasileira de Prostitutas, está atrelada à história da prostituta e líder desta ONG, que ainda integrante do ISER (Instituto de Estudos da Religião), junto com outras prostitutas que geralmente estavam vinculadas à Igreja Católica, principalmente através da Pastoral da Mulher Marginalizada (MORAES, 1995), planeja o I Encontro Nacional de Prostitutas em 1987. Tal líder passa a se destacar como representante política do movimento de prostitutas frente a coordenação da RBP que é então instituída neste encontro; e em 1992, perante a necessidade de se consolidar uma nova significação para a atividade da prostituição, como um trabalho, cria a ONG Davida - Prostituição, Direitos Civis, Saúde -, no Rio de Janeiro. A saída dessa liderança do ISER não representa uma ruptura de idéias sobre a prostituição. Ao contrário, suas idéias continuavam diametralmente opostas à da Teologia da Libertação, que, segundo Leite (1992), tinha a mesma postura da Pastoral da Mulher Marginalizada: “a prostituição é decorrência, pura e simplesmente do capitalismo selvagem, portanto as mulheres que estão na prostituição são

vítimas, que precisam ser ‘recuperadas’ para a sociedade ideal” (p.131). Na verdade, o que há é uma transição do trabalho dessa liderança, que materializa suas idéias e ideais na constituição da ONG Davida.

O trabalho da líder do Davida no ISER, contudo, é de extrema importância para a compreensão de suas ações e de seu papel para o movimento de prostitutas. Em 35 anos de existência, o ISER atua no campo das ONGs e da sociedade civil organizada, em que procura combinar pesquisa com a produção de ferramentas úteis à intervenção. O ISER realizou várias pesquisas no campo social, da religião e do meio ambiente que se tornaram referência, angariando prestígio nacional e internacional para a instituição, tendo hoje como principais parceiros: outras ONGs nacionais e internacionais; governos locais e federal; universidades; agências de desenvolvimento, dentre elas as da ONU; e igrejas com orientação ecumênica⁵⁰. A líder do Davida funda no ISER um programa sobre prostituição, desencadeador de uma série de ações e intervenções que visavam atingir prostitutas em todo o país (MORAES, 1995). A sua participação se estabelece tanto na gestão de pesquisas e no trabalho com as multiplicadoras de informação⁵¹, como na participação da organização da primeira associação de prostitutas no Brasil na Vila Mimosa, no Rio de Janeiro. O seu compromisso com a busca do reconhecimento da categoria no espaço político e social ganha ainda mais notoriedade.

Com isso, a líder do Davida sai do ISER munida de capital simbólico – experiência, contatos, recursos⁵² – capaz de fortalecer seu carisma pessoal. A líder conseguiu reunir apoios significativos junto às prostitutas e junto à sociedade, interferindo mais diretamente em grupos de intelectuais, setores da classe média, políticos e ONGs. O seu discurso, já anterior a sua entrada no ISER, se refere a um “novo” lugar da prostituta na sociedade e tenta modificar

⁵⁰ Disponível em <www.iser.org.br> Acesso em 26 de janeiro de 2007.

⁵¹ Entrevista com ex-funcionária do ISER, em 28 jul. 2006, no Rio de Janeiro.

⁵² Como exemplo disso, lembra-se que, no I Encontro Nacional de Prostitutas, a líder conseguiu apoio de entidades como OXFAM (grupo inglês de ajuda humanitária), através de seu escritório em Recife, que pagou as passagens das mulheres; a Fundação Calouste Gulbenkian, que cedeu suas dependências para o encontro; sendo o encerramento no Circo Voador, no Rio de Janeiro (LEITE, 1992).

a auto-imagem depreciada de *puta-exluída-marginalizada* do discurso do senso comum, assinalando uma passagem que irá promover a elaboração de novos discursos e práticas políticas (MORAES, 1995); como exemplo, a aceitação pelo Ministério da Saúde do protagonismo das profissionais do sexo frente a prevenção da AIDS. Desde suas primeiras entrevistas à imprensa, a líder não parou de se manifestar e de se colocar como interlocutora da categoria, como afirma Moraes (1995), caracterizando seu discurso como lírico, apaixonado, emocional e com grande força literária, além de questionar profundamente o padrão de organização social e familiar, incisivo e agressivo na defesa da categoria e valorizador da cultura e modos de vida daqueles que são identificados como marginalizados e excluídos⁵³.

Destarte, quando essa líder funda a ONG Davida, ela não é apenas uma liderança administrativa de uma nova organização. Na verdade, já se desponta como uma liderança institucional nos moldes propostos por Selznick (1971), em que seu compromisso, entendimento e determinação pessoal a aproximam da identidade da instituição. Nesse caso, sua personalidade não está atrelada apenas à identidade da ONG Davida, mas igualmente à do movimento de prostitutas. Ela é responsável, no primeiro momento da organização do movimento social, e depois, já no Davida, pela construção da identidade do movimento organizado de prostitutas e, conseqüentemente, da identidade da ONG; o que não exclui a liderança das outras organizações presentes no movimento, posto que, sem a presença destas, não haveria movimento. Contudo, a liderança do Davida consegue transformar a ONG em um foco estratégico de articulação de identidade do movimento, seguindo a linha de pensamento de Selznick (1971), transformando-a em uma instituição. Nesse ponto, volta-se à questão do capital simbólico adquirido pela líder, que permite que as atividades da ONG funcionem, que

⁵³ A pesquisadora em questão teve a oportunidade de presenciar alguns discursos desta líder e de comprovar a descrição feita por esta autora.

a ONG consiga recursos para a sua sobrevivência e, conseqüentemente, que a identidade do movimento se fortaleça.

Ao se considerar a ONG uma instituição a partir da análise de sua liderança, afirma-se que essa é capaz de manter a integração da organização, ou seja, de fazer com que política e estrutura organizacional funcionem em sintonia para que um auxilie no desenvolvimento do outro. Isso pode ser visto no desenvolvimento das atividades da ONG, que condizem com a política assim defendida pela líder. Um exemplo maior disso pode ser representado pela Daspu, uma criação da liderança que exigiu adaptações administrativas e operacionais da organização, mas que conseguiu gerar uma repercussão importante para a política do movimento de prostitutas. A liderança do Davida pode ser caracterizada como uma liderança criadora e responsável, que combina utopismo e oportunismo. Entretanto, Selznick (1971) também enfatiza a base formal cristalizada que permite ao líder institucional não se ater a uma gestão administrativa. Essa base é possível devido à lealdade, na organização de seus membros, quanto ao conhecimento dos princípios que a guiam. Assim, nas próximas seções, deve-se tratar da equipe do Davida e da rotina de trabalho por ela seguida para que seja analisado o seu grau de formalização.

4-3 A equipe Davida

No quadro de funcionários da ONG Davida, constam aproximadamente 22 indivíduos, entre voluntários, colaboradores e membros efetivos da organização. A análise em questão avaliou os tipos de tarefas que desenvolvem na ONG e como as desenvolvem. A começar pelas multiplicadoras de informação: elas vão duas vezes por semana no Davida, contudo, às vezes, há apenas uma reunião com a coordenadora. Eventualmente, elas se dispõem a realizar trabalhos fora da ONG, como desfiles e fotos para a Daspu, entrevistas para repórteres ou

pesquisadores, além do trabalho que já realizam como multiplicadoras nas áreas de prostituição duas vezes por semana⁵⁴.

A líder do Davida ou diretora executiva está sempre viajando, organizando e participando de congressos, encontros, reuniões, eventos, em que fala, sobretudo, a respeito da Rede Brasileira de Prostitutas⁵⁵, defendendo-a e articulando relações e espaços para aumentar sua visibilidade. Como exemplo disso, destaca-se que, em maio de 2006, esteve na Assembléia Geral da ONU, em Nova York, quando foram avaliados os avanços e retrocessos no combate à epidemia da AIDS⁵⁶, e, em novembro de 2006, esteve em Belo Horizonte para o VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS.

O Davida tem um presidente meramente formal, isto é, sua representação se limita apenas ao âmbito jurídico. Ele costumava participar de cerimônias e eventos, atividade cancelada nos dias de hoje, pois se encontra muito doente. A estratégia de se ter um presidente homem se justifica, de acordo com a diretora executiva, pelo receio inicial de uma ONG formada e dirigida por prostitutas não ser levada a sério pela sociedade e pelo poder público. A escolha desse presidente também levou em conta a notoriedade deste indivíduo na sociedade carioca pela sua participação no terceiro setor⁵⁷.

O assessor de imprensa, que cumula a função de diretor adjunto, atende à imprensa e acompanha o trabalho desta, organizando o jornal *Beijo da Rua* e atendendo a outras demandas de ordem organizacional da ONG. Coincidentemente ou não, pôde ser encontrado trabalhando em todas as visitas que foram feitas à ONG, assim como a secretária, a arquivista, o assistente financeiro e a estilista⁵⁸. Estes, além das suas atividades específicas relacionadas aos seus cargos dentro da ONG, realizam trabalhos fora da organização, ajudando na

⁵⁴ Como foi observado na segunda visita à ONG Davida, só houve uma reunião na semana. Nessa mesma semana, algumas multiplicadoras trabalharam tirando fotos para uma artista canadense.

⁵⁵ Como foi observado no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte, em 2006.

⁵⁶ A diretora do Davida é representante da América Latina e do Caribe no Conselho de Coordenação, do Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS (UNAIDS).

⁵⁷ Entrevista com a diretora executiva da ONG Davida, em 4 nov. 2006, no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte.

⁵⁸ A estilista não está mais na ONG desde outubro de 2006.

produção dos grupos de teatro ou de música, ou ainda na Daspu, onde ajudam na produção dos desfiles e fotos e vendem as camisetas da Daspu (muitas vezes, esse serviço é realizado dentro do Davida, ou através da internet).

Há outros membros da equipe que aparecem com frequência menor⁵⁹, como é o caso do administrador financeiro, que está sempre presente, ainda que não permaneça o dia todo na organização. Assim como a coordenadora de projetos, que acompanha o trabalho das multiplicadoras dentro e fora da ONG, além de ser responsável por todas as atividades artísticas. Há ainda uma colaboradora do Davida, cujo trabalho se expande para todas as áreas da organização, por exemplo, por falar alemão e inglês, ela auxilia na assessoria de imprensa internacional, e no momento da entrevista desta pesquisa, estava participando da preparação da Daspu para a Bienal de 2006 em São Paulo e da execução do projeto “Sem vergonha”. Outra colaboradora, pesquisadora da ONG, até 2005 atuava como funcionária efetiva e realizou, junto com as multiplicadoras, um projeto sobre história oral. Depois do fim do seu contrato com a ONG, passou a ajudar na orientação de pesquisas acadêmicas, muitas vezes por *e-mail*⁶⁰. Algo semelhante acontece com a bibliotecária, que aparece uma vez por semana, apenas pela manhã. O seu contrato com o Davida está encerrado, mas aceitou continuar trabalhando voluntariamente na identificação e seleção de livros, além de selecionar documentos sobre prostituição na internet.

De certa forma, existe uma divisão de tarefas e de setores: a líder do Davida, como diretora executiva da organização, é responsável pela parte política; o diretor adjunto, além de se preocupar com a assessoria de imprensa, está ligado à documentação da ONG, atividade auxiliada pela arquivista e pela bibliotecária; no setor financeiro, o administrador e o

⁵⁹ Outros membros não foram encontrados durante as visitas, como o designer do grupo e duas multiplicadoras, mas teve-se contato com uma prostituta que faz a articulação política da ONG e do movimento de prostitutas do Brasil na Rede de Trabalhadoras Sexuais da América Latina e do Caribe durante o VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte.

⁶⁰ O contato desta pesquisa – como o de todos os contatos acadêmicos – com o Davida se deu através desta pesquisadora, que avaliou do que se tratava a pesquisa, agendando, posteriormente, os dias e horários para as entrevistas.

assistente financeiro são responsáveis basicamente pelo caixa da organização; o setor dos projetos envolve vários indivíduos – e não só a coordenadora – na elaboração e na execução de todos os projetos, ou seja, envolve desde o setor político, passando pelo financeiro, secretariado até chegar nas multiplicadoras, que aplicam os projetos de prevenção da AIDS com seus pares. Em síntese, sobre a divisão das tarefas, a coordenadora de projetos afirma:

(...) existe as divisões, mas a gente vem criando necessidades (...) Mas, todo mundo pega no batente, entendeu? Todo mundo, quando tem as atividades extras, tá todo mundo dentro das próprias atividades, porque na verdade a gente funciona, quer dizer, um mecanismo que funciona com um interesse só⁶¹.

Dentro do Davida, há a constatação praticamente unânime pelos seus membros de que, com a criação da grife Daspu, suas atividades específicas precisaram ser abandonadas em certos momentos para que se atendesse à demanda desse novo projeto da ONG: a diretora executiva passou a organizar desfiles e a participar na elaboração das roupas; o diretor adjunto, por sua vez, afirma que a procura da mídia aumentou muito, o que, principalmente perto de algum evento da Daspu, impossibilita a realização de suas outras atividades⁶²; a secretária, além das atividades relacionadas ao secretariado da organização, passou a atender aos pedidos de compra de camisetas pela internet, assim como faz também o assistente financeiro e a arquivista, isso quando não participam de feiras de moda, congressos, encontros, em que expõem as camisetas em estandes.

Pode não ser unanimidade entre as ONGs, porém em uma outra ONG do movimento de prostitutas, com quatro membros efetivos na equipe, há também a afirmação de que todo mundo faz de tudo, apesar de haver cargos e tarefas aparentemente distintos. Assim, apesar de terem tarefas e setores definidos, as ONGs apresentam respostas aos estímulos externos e

⁶¹ Entrevista em 24 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

⁶² Ele conta que, no período em que foram lançar a coleção primavera/verão, precisaram da ajuda de uma assessoria de imprensa terceirizada para atender à grande procura da mídia. Entrevista 27 jul. 2006, no Davida, no Rio de Janeiro.

internos. O que se percebe é um comportamento adaptativo das organizações, sendo os indivíduos instrumentos importantes nessa adaptação.

No caso da Daspu, os membros do Davida assumiram a responsabilidade de se adaptarem às novas tarefas e métodos de trabalho. Apesar de essa adaptação ter sido feita de forma espontânea, devido às demandas que surgiram repentinamente, a resposta foi dada de forma objetiva na medida do possível. Mesmo que os estímulos sejam diversos, fatores não-rationais parecem estar presentes nas interpretações subjetivas dos membros das ONGs, como mostra a disponibilidade da bibliotecária do Davida para continuar trabalhando quando a falta de recursos inviabilizou a manutenção do seu contrato. A proposta de continuar o trabalho voluntariamente partiu da própria bibliotecária, que afirma gostar muito do trabalho. Aliás, essa é a razão de vários membros para continuar o trabalho, uma vez que não ganham muito e acabam por realizar outras atividades fora ou trabalham em outra ONG: como o caso do administrador financeiro, que trabalha em outra ONG, e o de algumas multiplicadoras, que realizam o trabalho de prevenção em outras instituições ou trabalham como diaristas, além de exercerem a prostituição. No entanto, quando afirmam que gostam do trabalho, a maioria dos membros da equipe do Davida se referiu ao trabalho que realizam com as prostitutas. A coordenadora de projetos da ONG Davida disse ser apaixonada pelos projetos que desenvolve com as multiplicadoras e explicou estar emocionalmente envolvida ao apresentar publicamente as atividades artísticas:

Eu tô com dificuldades de tratar tudo isso de uma forma menos apaixonante, porque é a única maneira que dá pra ver isso. Isso eu tô falando emocionalmente envolvida. Porque essas atividades proliferam para o ambiente de trabalho da gente, eu falo ambiente de trabalho como uma coisa bem distante, né. O local em que a gente trabalha prolifera uma identidade, prolifera uma vida que não tem muito como eu fazer parecer pra vocês, que é fazer uso, por exemplo, da linguagem visual ou estar convidando vocês pra tá indo lá. Porque é tudo uma vida, não só o espaço humano estrutural como também pra pessoas que trabalham ali, pras mulheres que estão lá, para os clientes, para os passantes, pro comércio, pras pessoas que vão porque acham legal, porque se divertem, pros clientes que vão porque tem ali relação com

as mulheres e porque tem ali também um espaço de lazer e de troca, de participação (...)⁶³

Ela afirma que o trabalho com as prostitutas é extremamente sedutor, o que pôde ser notado na fala de outras pessoas da equipe, que se entusiasma com o trabalho e querem ajudar em tudo, como disse a arquivista: “Tudo que tem pra eu ajudar eu ajudo. Tem Cabaré da Vida eu vou, tem Mulheres Seresteiras eu vou, ajudar arrumar as meninas, a maquiagem, eu vou me enfiando em tudo, faço de tudo um pouquinho”⁶⁴. Eles dizem que se divertem também, assistindo às peças, participando do bloco carnavalesco e até desfilando para a Daspu, como foi o caso do assistente financeiro.

Percebeu-se, em outras declarações, que esse contato com o trabalho leva ao estabelecimento de relações com as prostitutas, como se vê na fala de duas funcionárias de uma outra ONG da RBP:

Em particular... minha experiência em particular é muito diferente também do prazer que eu sinto de estar com as mulheres, entendeu? A partir do momento que você começa a conhecer você vai gostando, eu aprendi muita coisa com elas, quer dizer, não foi nada fácil, não são assim, não são todas... rosas, mas você encontra muita gente bacana... sabe? Encontra muita gente diferente...

Eu falo muito isso pra elas que quando a gente chega aqui a gente tem aquela noção de... ah, é coisa de vida fácil, que as pessoas ainda falam na rua. E isso tá longe de ser... longe, muito longe de ser. Tem essa coisa de que são: “ah, mas coitada! Ela é prostituta”, ela vai bater no peito: “eu sou prostituta porque eu quero ser prostituta”, então você aprende muito, eu aprendi muito com elas. São, como ela falou, são pessoas iguais a nós, entendeu, que cada um tem seus problemas, entendeu, a gente forma um círculo de amizade mesmo, né (...) e acaba mudando os conceitos que a gente tem de que prostituta é marginal e tudo... e que mulher, que elas roubam... porque tem muito isso, de que qualquer dinheiro você vai, não, elas enfim, não é assim, entendeu (...) é um trabalho, não é o meu trabalho, mas é um trabalho como qualquer outro. Então, a gente aprende a respeitar isso⁶⁵.

⁶³ Apresentação em uma comunicação coordenada no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em nov. 2006, em Belo Horizonte.

⁶⁴ Entrevista em 27 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

⁶⁵ Entrevista com membros da ONG, em 28 jul. 2006.

A sedução e a troca de experiências nas relações estabelecidas com as prostitutas geram sentimentos de respeito a elas e também à instituição, de forma que o trabalho passa a ser visto como uma missão. Isso ficou claro na declaração da funcionária da fala anterior: “(...) é missão, tem um pouco disso que passa pela gente, a gente começa a ver uma coisa que, você não vai largar de uma hora pra outra, mas assim, eu tô aqui como parte de uma missão”. Percebe-se o respeito dos funcionários de uma ONG na lealdade ao trabalho desenvolvido, como é enfatizado nesta fala da coordenadora de projetos do Davida:

Pára o dinheiro. O trabalho continua. Porque a gente... acabou o dinheiro a gente tem que continuar, porque senão você não faz um trabalho... Você quer saber: “pára de receber?” Se tiver necessidade, pára, entendeu? Porque você tem que... senão fecha a porta e fica esperando. Não pode. Senão morre, né?⁶⁶

Destaca-se, ainda, esta fala de uma funcionária de outra ONG: “Mas tem gente que tá aqui há 5, 6 anos e já passou por situações muito piores que essa que ainda nem começou, que teve a situação de ficar três meses sem dinheiro e elas continuaram aqui, então se elas tivessem saído não estavam até hoje aqui”. A questão do respeito à instituição e ao trabalho motivam os indivíduos a fazer parte dela – como é o caso das duas colaboradoras do Davida – , que, a partir de pesquisas sobre prostituição e gênero, aumentam o conhecimento sobre o trabalho da ONG e se juntam ao Davida. Na ONG Davida, há casos em que o respeito mencionado se desenvolve no exercício do trabalho, pois a entrada na organização corresponde a uma razão estritamente profissional, isto é, conseguir um emprego. Como mostram o caso da secretária e da arquivista, que nunca haviam trabalhado em uma ONG antes e não conheciam o trabalho do Davida, ou o do assistente financeiro, que conhecia o trabalho, mas aproveitou a oportunidade de uma vaga, uma vez que estava desempregado.

Deste modo, vale esclarecer que nem todos encaram o trabalho em uma ONG como uma missão legítima, ou seja, não perderiam a chance de um salário maior em outro emprego.

⁶⁶ Entrevista em 24 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

Em síntese, dentro de uma ONG os indivíduos também fazem escolhas racionais. Por outro lado, uma vez trabalhando na organização, espera-se o respeito quanto aos valores e princípios que a norteiam. No caso da ONG Davida, isso é levado muito a sério, como bem relatou a diretora executiva em relação à mudança de equipe ocorrida em 2005. Segundo ela, três membros saíram, pois não concordavam com o discurso assumido pela organização sobre a prostituição. Para a diretora, eles entraram pensando que, por trabalharem dentro da ONG, podiam mudar as idéias dela e foram dispensados⁶⁷.

Diante deste fato, entraram na organização a coordenadora de projetos, a secretária, a arquivista, as colaboradoras, a estilista, entre outras multiplicadoras, embora haja um quadro relativamente fixo de prostitutas que trabalham, desde o início, na ONG como multiplicadoras de informação. Esse fato assinala a questão da lealdade exigida pela organização – principalmente pela liderança – aos seus membros. O indivíduo não precisa ser um ativista para fazer parte da ONG, mas é preciso que conheça bem os princípios que a regem como parte de seu trabalho, sendo esse conhecimento mais importante do que a própria qualificação de seus membros para a realização do trabalho.

A mudança de equipe na ONG Davida exigiu a seleção de novos funcionários que entraram a partir de formas diversas, na medida em que, na ONG, não há processos rígidos e específicos de seleção ou de treinamento⁶⁸ para novos membros. A secretária viu um anúncio do Davida em um *site* de oportunidade de emprego em ONGs e foi entrevistada pelo diretor adjunto. A arquivista foi convidada pela bibliotecária que já trabalhava na ONG e foi entrevistada por arquivistas que também estavam trabalhando naquele momento como voluntárias na ONG; só depois que foi aprovada por elas conversou com o diretor adjunto e o administrador financeiro. A coordenadora de projetos, que já tinha experiência com trabalho de prevenção de DST/AIDS com outros grupos, foi indicada pelo designer da ONG e, assim,

⁶⁷ Entrevista com a diretora executiva da ONG Davida, em 4 nov. 2006, no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte.

⁶⁸ Apenas as multiplicadoras são submetidas a treinamentos, como será explicitado na próxima seção.

recebeu um convite de trabalho da diretora executiva. Também foram convidadas pela diretora executiva a estilista e a pesquisadora colaboradora, em razão de contatos anteriores com estas profissionais.

Notou-se que, no processo de seleção, a exigência de especialistas se limitou a determinadas atividades, o que não significa que esses especialistas não vão exercer outras atividades dentro da ONG, como mostra o caso da arquivista, que, em muitos momentos, participa ativamente na venda das camisetas da Daspu em feiras de moda, congressos, como aconteceu no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte.

Neste sentido, a tensão entre o saber técnico e a militância parece estar de certa forma resolvida na organização na medida em que há, no Davida, uma coordenação militante e especialistas que, mesmo não sendo militantes, se dispõem a trabalhar em benefício da ONG. Ademais, o saber técnico tem sido complementado pela busca da terceirização de serviços ou da assessoria para a realização de trabalhos, quando são requisitados profissionais não gabaritados dentro da própria ONG, seja na assessoria para os negócios da Daspu, na assessoria de imprensa de moda, na assessoria de *advocacy* ou na assessoria na elaboração do Planejamento Estratégico da RBP. Pensava-se antes que a oposição que se fazia entre técnicos e militantes tratava de uma falsa distinção para que se escondessem as deficiências das lideranças das organizações de prostitutas⁶⁹. Aparentemente essa oposição tem sido contornada pelo entendimento de que a capacitação dos militantes não é suficiente para suprir as demandas que vão surgindo com novos projetos e que a presença de especialistas deve ser vista como apoio ao trabalho que tem sido dirigido por militantes da causa.

Neste ponto, pode-se inferir que os julgamentos feitos no Davida se baseiam em revisões de experiências vividas, em interesses, incertezas, cognições, isto é, a interpretação subjetiva está sempre presente, o que não significa que não haja uma resposta objetiva. A

⁶⁹ Relatório do Encontro de Lideranças da Rede Nacional de Profissionais do Sexo, organizado pela ONG Davida, em ago. 1998, no Rio de Janeiro.

procura por serviços terceirizados, por exemplo, assinala este tipo de resposta em que se levam em conta as experiências mal sucedidas das próprias ativistas em realizar um trabalho em que não possuem qualificação, ou seja, busca-se a eficiência na flexibilidade como forma de diminuir custos da falta de especialização. Dessa forma, o modelo teórico de racionalidade limitada condiz com a realidade da ONG Davida, dado que as limitações de seus membros se refletem da mesma maneira nas limitações da própria organização. Tais limitações nem sempre serão superadas com a formalização da estrutura organizacional, mas, uma vez aplicada em graus distintos em atividades diversas, pode produzir os resultados esperados tanto pela organização como por outros atores, como se verá a seguir.

4-4 A Rotina

A ONG Davida possui um estatuto que regulamenta a organização como um todo⁷⁰, porém não há leis ou normas que prescrevem o trabalho dos membros da equipe. Assim, não há rotinas previamente expressas. Na verdade, segundo a coordenadora de projetos, a rotina de trabalho obedece às demandas e aos projetos do momento:

Tem épocas que as coisas tão fervendo mais, tem épocas que fica uma rotina, né? Tem época, aliás, aqui tem pouco tempo de rotina [risos], mas tem época que tem uma rotina. É por causa da demanda, entendeu? (...) Então tem uma dinâmica sim, e essa dinâmica ela é mudada, ela não permanece, porque de acordo com a demanda, a gente vai agregando⁷¹.

A coordenadora de projetos conclui que o mesmo acontece com as reuniões: ela esclareceu que as reuniões acontecem quando surge a necessidade, ou seja, não há uma frequência padronizada. Vários membros afirmaram que não são frequentes reuniões com toda a equipe, pois, em muitos casos, relaciona-se o trabalho que se desenvolve na organização com a questão a ser discutida na reunião⁷². Apenas a frequência das reuniões com as multiplicadoras é pré-estabelecida em duas vezes por semana, sendo as reuniões documentadas através de uma lista de presença⁷³. No momento da elaboração e desenvolvimento de projetos, a diretora executiva afirmou que toda a equipe participa das reuniões com esse fim, assim como outras organizações da RBP, quando se trata, por exemplo, de um projeto de prevenção nacional. As reuniões são documentadas, mas nem

⁷⁰ Não se teve acesso ao estatuto.

⁷¹ Entrevista em 24 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

⁷² Entrevistas no Davida, em 24 e 27 jul. 2006, na sede da ONG, no Rio de Janeiro.

⁷³ Observou-se diretamente uma reunião das multiplicadoras no dia 18 set. 2006. Na reunião, a coordenadora de projetos incumbia às multiplicadoras de pedir lençóis para os donos de hotéis de prostituição, a fim de serem confeccionados os vestidos de noivas para a instalação do artista esloveno Tadej Pogacar na Bienal de São Paulo em, out.2006. Foi uma reunião rápida em que foram dados preservativos para as multiplicadoras distribuírem.

sempre é possível que haja a documentação de tudo, pois algumas reuniões são feitas de modo mais informal, às vezes em botequins, como afirmou a estilista⁷⁴.

As reuniões podem sinalizar o fato de não haver uma hierarquia de poder administrativa na tomada de decisões dentro do Davida, já que todos os membros são consultados. Mesmo que isso não aconteça ao mesmo tempo, a tomada de decisão é compartilhada, levando-se em consideração o que cada um, de acordo com o seu conhecimento, tem para contribuir. Mas nem sempre a tomada de decisão segue esse padrão em outras organizações, como o exemplo de uma associação de prostitutas, com doze membros na equipe, onde também não há hierarquia de poder, pois as decisões são tomadas através de um colegiado:

(...) nós não temos uma hierarquia de poder dentro da instituição, o lugar que eu respondo por uma parte, tenho as minhas obrigações, pois uma instituição também é feita de burocracias, mas as questões são feitas pelo colegiado, nele se discute, o que se quer, a nossa política, né, assim a gente segue uma linha, todo mundo tá sabendo o que tá acontecendo e trabalhando⁷⁵.

Embora as reuniões no Davida sejam feitas dessa forma, sem a presença de todos em todas elas, a comunicação interna entre seus membros acontece de forma espontânea e informal. Muitas vezes, por exemplo, no intervalo para o cafezinho, que se concentra no corredor frontal das salas onde as pessoas trabalham na sede do Davida⁷⁶.

No Davida, a discussão do método de trabalho empregado nas atividades do grupo se restringe ao trabalho de prevenção das multiplicadoras. A coordenadora de projetos afirmou haver esta discussão baseada em avaliações constantes do trabalho delas. Há uma avaliação no final do ano, mas existem avaliações baseadas nos seus relatórios de campo, que apresentam, semanalmente, os números de intervenções para que haja o controle da saída de

⁷⁴ No final de um dia de entrevistas no Davida, alguns membros se reuniram num botequim, pois, segundo a pesquisadora colaboradora do Davida, em tom descontraído, era lá que aconteciam importantes reuniões.

⁷⁵ Entrevista com membro da associação no VI Congresso Brasileiro de Prevenção, em 05 nov. 2006, em Belo Horizonte.

⁷⁶ Observação direta feita durante as visitas à ONG.

preservativos, do material distribuído e das perguntas feitas, que são avaliadas uma vez por mês, quando são apontadas as mais freqüentes e, então, discutidas com as multiplicadoras.

As multiplicadoras recebem constantemente treinamentos a respeito da prevenção de DST/AIDS, de organização social e política da categoria e, mais recentemente, de *advocacy*⁷⁷. Fundamentalmente, os treinamentos são dados pela coordenadora de projetos e pela diretora executiva do Davida. O mesmo acontece em outras organizações da RBP consultadas: as multiplicadoras recebem treinamentos constantemente e têm livre trânsito na organização; há um controle interno dos preservativos para a prestação de contas com os distribuidores; as reuniões das multiplicadoras são pré-estabelecidas e a presença é documentada.

Observa-se que sendo o método de trabalho das multiplicadoras uma forma de formalização ou padronização de comportamento, ele é apenas empregado em um grupo dentro das organizações, ou seja, essa forma burocrática de organização é aplicada em parte com um propósito claro de atender às incertezas do meio externo: prestar contas ao fornecedor dos preservativos, apresentar de forma transparente a efetividade do trabalho das multiplicadoras, assim como defender a sua continuidade. Essa escolha do emprego de formas burocráticas é feita de forma consciente e corresponde, no caso do Davida, ao formato assumido pela ONG de acordo com suas idéias e princípios. Como exemplo ainda do trabalho das multiplicadoras do Davida, há a idéia de se levar para as outras prostitutas as respostas de suas dúvidas, sem que seja necessário, para isso, a criação de uma estrutura burocrática de atendimento a essas mulheres dentro da organização:

Aí isso vem aqui e volta pra rua, entendeu? Vem, a gente escuta, mas volta pra rua, no geral. A gente mistura as informações de todas as áreas e quando volta é pra todo mundo. Então, uma área acaba auxiliando na outra, pode tá antecedendo uma discussão, ou não, entendeu? Mas aí, a mulher sai daqui com três, quatro, cinco questionamentos, a gente discute junto, a gente quebra o pau, e quando vai pra rua o negócio já tá antenado, já tá, começa a falar, começa suscitar⁷⁸.

⁷⁷ O *advocacy* está relacionado ao trabalho de divulgar as propostas do movimento de prostitutas, como o projeto de lei do deputado Fernando Gabeira, e de angariar parceiros políticos nas esferas de decisão pública.

⁷⁸ Entrevista com coordenadora de projetos em 24 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

Ao contrário de outras organizações, o Davida não exerce atividades regulares para as prostitutas no sentido de trazer prostitutas para a ONG. Segundo a coordenadora explica, o objetivo disso é:

(...) a gente tem um núcleo que faz o trabalho, pra que a rua aconteça. O trabalho ele tem que tá acontecendo na rua, né? O trabalho da gente não é trazer as mulheres pra cá. É tá discutindo essas questões lá na ponta, pra tá amadurecendo outras questões lá na ponta. Se esse trabalho de amadurecimento, ele tá acontecendo lá, não precisa trazer pra cá. Porque a mulher tá na rua. A mulher, ela dispõe do horário de trabalho. A gente vai lá, cumpre aquele horário de trabalho dela, pra tá desenvolvendo questionamentos, participação, troca, conhecimento... e se isso tá acontecendo é lá na ponta. (...) Então, a gente tem um grupo de mulheres fixas, que é um grupo de mulheres que militam. E tá aberto pra chegar. A mulher vem, fica, num fica, é um... é um jogo de sedução. Não pode prender a mulher aqui não: “Ah, agora você tem que ficar, tem os panfletos, cartazes, companheira”. Não existe isso. Existe sim a mulher vem, e qualquer uma, primeiro ela vem pra atender uma necessidade imediata. Um desejo, alguma coisa que tem aqui. Ou é o desfile: “Quero desfilar”. “Pode vim”. Porque tem mulher que só vem aqui pra desfilar. Ela só vem porque ela quer participar da Daspu. Vem. Aí ela já vem aqui, já leva o jornal, já bate um papo... entendeu? Já trocam com as outras... então isso vai... e ela já vai pra rua de outro jeito. Ela vem a primeira vez cabreira, a segunda vez ela vem à vontade, terceira vez já tá em casa... “Ah, tem um café ali, a água...” fica à vontade... E isso é com todo mundo.

As organizações da RBP que realizam atividades em suas sedes com objetivo de reunir as prostitutas sabem que o maior atrativo para a participação das prostitutas é a distribuição do preservativo. Além de realizarem o trabalho de intervenção de rua com as multiplicadoras, também distribuem preservativos em suas sedes e aproveitam, assim, para introduzir as prostitutas em suas atividades, que podem ser: palestras, oficinas e seminários sobre a prevenção de DST/AIDS e cidadania; atividades educacionais e de geração de renda; atendimento com terapeuta; encaminhamento jurídico e hospitalar – neste caso orienta-se o local ou as pessoas que as mulheres devem procurar para terem o atendimento de que necessitam no momento –, como consulta ao ginecologista ou orientação para que se tire algum documento civil⁷⁹. Vale mencionar que as atividades desenvolvidas para a prevenção de DST/AIDS na RBP se diferenciam em sua aplicação, levando-se em conta as especificidades das regiões em que se encontram as associações e ONGs de prostitutas e

⁷⁹ Essas atividades são desenvolvidas nas organizações cujos membros foram entrevistados pela pesquisa.

também o perfil de quem conduz os trabalhos, o que pode gerar quadros estruturais e organizacionais distintos.

Em suma, a ONG Davida não pode ser considerada uma organização burocrática, mas, por outro lado, também não é “não-burocrática” em sua forma geral. Isto porque – apesar da flexibilidade e adaptabilidade presente no processo de aplicação de suas atividades, seja no trabalho dos indivíduos, na realização de reuniões ou treinamentos – normas e processos estão presentes para orientar a formulação, a implantação e revisão das ações que estão sendo empregadas, que vão do preenchimento de vários formulários para a venda de uma camiseta da Daspu pela internet, da técnica utilizada no arquivamento dos documentos até o trabalho das multiplicadoras nas ruas da cidade. Todas as atividades, de uma forma ou de outra, apresentam um mínimo de ordenação, que, às vezes, de tão mínimo, parece inexistente. Ou seja, mesmo que a atividade de prevenção realizada pelas multiplicadoras apresente uma maior formalização, as outras atividades também apresentam processos de formalização e rotinização que permitem, pelo menos em algum momento, a observação analítica do trabalho.

De acordo com o que foi posto e com a segunda vertente do neo-institucionalismo, a ONG Davida pode ser considerada uma instituição. Embora não tenha sido feita uma análise comparativa e mais profunda de outras organizações da RBP, nada impede que estas também não estejam passando pelo processo de institucionalização. Contudo, o trabalho em questão procurou se ater à atividade de prevenção das DST/AIDS realizada pelas organizações da RBP como forma de mostrar certa homogeneidade assumida por estas, na maneira de lidar com as incertezas, mas também de criar uma linha de ação que as identifique com a ação coletiva da RBP. Para esta análise se pensou na relação da ONG Davida com o meio externo, isto é, na sua relação com outros atores.

4-5 A relação com outros atores

A principal relação que uma ONG estabelece com o meio externo está vinculada à captação de recursos. Assim como nos outros membros da RBP, a atividade que recebe mais recursos no Davida é o trabalho com as multiplicadoras de informação sobre a prevenção da AIDS, que é financiado, neste momento, exclusivamente pelo Programa Nacional de DST/AIDS do Ministério da Saúde através do projeto “Sem vergonha”, com alcance nacional e regional. O intuito desse projeto é estender a discussão do trabalho das multiplicadoras para além das questões de prevenção e auto-estima, promovendo o treinamento em *advocacy* e sustentabilidade das associações e ONGs de prostitutas. O projeto foi dividido em áreas e cada uma tem uma organização que coordena o projeto em âmbito regional: o Davida, por exemplo, é responsável pelo projeto correspondente à região sudeste. No caso de regiões que não apresentem o trabalho de multiplicadoras ou associações de prostitutas, haverá orientação como fundar um grupo ou treinar suas prostitutas para trabalhar na intervenção de pares. Com isso, pretende-se fundar mais grupos e expandir o conhecimento nas áreas de organização política, cidadania e prevenção⁸⁰.

Devido à vigência do projeto nacional “Sem vergonha”, além do financiamento do Ministério da Saúde, as organizações da RBP conseguem apoio financeiro com secretarias de saúde do município e do estado, ajuda com preservativos ou, conseguem ainda apoio de outras secretarias como é o caso de uma associação de prostitutas em que a Secretaria Municipal de Direitos Humanos cedeu seu espaço físico para o desenvolvimento das atividades da associação.

A respeito da prestação de contas da ONG Davida, a coordenadora de projetos afirmou que ela acontece diretamente com quem financiou, não havendo uma demonstração dessas

⁸⁰ Entrevista com colaboradora do Davida, em 20 set. 2006, na sede da ONG, no Rio de Janeiro.

contas para a sociedade. Neste ponto volta-se à questão que foi discutida anteriormente a respeito da formalização da atividade de prevenção das multiplicadoras. O processo de formalização responde à pressão do Estado, que, no seu papel de única fonte de recursos das organizações da RBP, cria controles ritualizados capazes de gerar processos homogêneos ou estruturas relativamente semelhantes. Desde que respeite as especificidades e necessidades de cada região e organização, a homogeneidade nas atividades e ações das organizações é, até certo ponto, esperada e planejada conscientemente, como forma de fortalecer a identidade do movimento, afirma a líder do Davida. Mesmo sendo o oposto do modelo de referência de organização altamente institucionalizada da primeira vertente do neo-institucionalismo, as organizações da RBP adotam elementos cerimoniais na elaboração, desenvolvimento e aplicação das atividades de prevenção de DST/AIDS. Isso tem gerado à RBP e às suas organizações legitimidade e autopreservação, na medida em que o trabalho passa a ser reconhecido não apenas pelos órgãos de saúde do Estado como também por agências de desenvolvimento da ONU, como, por exemplo, a UNESCO e o UNODC⁸¹. Além disso, garante o financiamento para a manutenção do trabalho das organizações.

Nas organizações da RBP com que se teve contato, não há setores de captação de recursos. No Davida, além de não haver esse setor, também não há nenhum membro da equipe que tenha especialização nessa área: o que se tem é o capital simbólico, como já mencionado, da diretora executiva do Davida, resultante do seu trabalho no ISER, onde adquiriu reconhecimento e experiência com seus projetos. Ela se orgulha em dizer que a ONG Davida ganhou o prêmio na categoria de Planejamento Sustentável, do Prêmio de Ações Sustentáveis em HIV/AIDS, conferido pelo Ministério da Saúde em 2002. Nessa premiação, a

⁸¹ Observação do material coletado no trabalho de campo, como *folders* e jornais *Beijo da Rua*. UNODC é o escritório contra drogas e crimes das Nações Unidas e é co-patrocinador do Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS.

ONG foi contemplada com cinquenta mil reais⁸². Mas, neste momento, a maior aposta de autofinanciamento do Davida é a Daspu.

De acordo com a diretora executiva, ainda não foram gerados recursos suficientes para a ONG, uma vez que o dinheiro com a venda dos produtos é re-investidos na produção. Ademais, segundo ela, faltam à ONG conhecimentos mais específicos sobre relações comerciais, carência que deve ser suprida com a ajuda de uma assessoria mais especializada em negócio social. O Davida pode, dessa forma, se destacar como exemplo de organização dentro da RBP que vem dando certo, o que permite supor que, além da resposta à pressão do Estado, a homogeneidade presente na RBP pode ser em certa medida explicada por uma possível imitação da organização bem sucedida do Davida.

Contudo, os membros da RBP não estabelecem relações que envolvem apenas recursos financeiros. Estabelecem também relações com outros atores além do poder público, como outros movimentos sociais, por exemplo, as ONGs-aids e as organizações de direito da criança e do adolescente. Há ainda os artistas, que, segundo a diretora executiva do Davida, são parceiros constantes na história do movimento de prostitutas. Nessas relações, as organizações da RBP estabelecem troca de experiências ou de serviços, e aproveitam ainda para aumentar a visibilidade do movimento de prostitutas. Por outro lado, nenhuma organização entrevistada conseguiu identificar instituições ou indivíduos antagonistas ao seu trabalho, ainda que haja dificuldades permanentes como o preconceito, o estigma, a falta de dinheiro. Ideologicamente, a líder do Davida sempre identifica em seus discursos a Pastoral da Mulher Marginalizada como um empecilho para a difusão das idéias do movimento de prostitutas para acabar com o estigma e o preconceito⁸³.

Com respeito à visibilidade do movimento de prostitutas, a sociedade pode ter acesso a informações mais específicas sobre o Davida, a Daspu e sobre a RBP através do jornal *Beijo*

⁸² Jornal *Beijo da Rua*, edição ago. e set. 2006.

⁸³ Apresentações da diretora do Davida no VI Congresso Brasileiro de Prevenção, em nov. 2006, em Belo Horizonte.

da Rua, também disponível na internet, e dos *sites* do Davida, da Daspu e da RBP. A coordenadora de projetos acredita que a academia também é uma fonte de informação sobre o movimento de prostitutas, devido ao aumento de estudantes universitários de cursos variados que procuram o Davida para realizar pesquisas⁸⁴.

Quanto à mídia convencional, havia um equilíbrio entre a demanda do Davida para lançar notícias nos meios de comunicação e a destes, como afirmou o assessor de imprensa da ONG até a criação da Daspu:

A gente hoje em dia faz muito mais do que demanda, a gente, é claro, demanda, oferece notas e tudo mais e tal, mas hoje em dia a gente é muito mais receptivo do que ativo nessa história, e ativo quando acho interessante ser, mas a demanda é tão grande que você acaba ficando mais ou menos, muito mais receptivo do que ativo nessa história⁸⁵.

Quando procuram os veículos de informação, o assessor de imprensa utiliza, como estratégia, as colunas de expressão dos principais jornais impressos, pois afirma que elas têm uma grande repercussão em outros meios de comunicação, como televisão, rádio ou outros jornais, e que acabam pautando questões na imprensa.

Cabe, por fim, estabelecer a relação do Davida com as questões do movimento das prostitutas. Neste sentido, não se consegue fazer uma separação entre as ações da ONG Davida e as da RBP, pois as políticas públicas desenvolvidas ou as participações em reuniões do poder público sempre são apresentadas com respeito ao movimento organizado de prostitutas, em que a diretora executiva do Davida se posiciona a frente da RBP e fala em nome do movimento organizado das prostitutas. A partir da análise dos tipos de encontros, seminários, conferências de que a ONG Davida ou de que sua liderança têm participado em

⁸⁴ Em uma semana de visita à ONG Davida, observou-se a visita de três pesquisadores universitários brasileiros e de três francesas, estudantes de jornalismo, realizando um documentário sobre a Daspu a ser apresentado na França.

⁸⁵ Entrevista em 27 jul. 2006, na sede do Davida, no Rio de Janeiro.

nome da RBP, pôde-se observar o maior contato do movimento de prostitutas com segmentos públicos nas áreas da saúde e de direitos humanos.

Não obstante, as relações que se estabelecem nessas áreas não se estendem a todas as discussões levantadas pelo movimento organizado das prostitutas, como exemplifica a ausência dos ministros – até mesmo do Ministério da Saúde – no lançamento do projeto de lei do Gabeira, conforme destaca a diretora do Davida. Deve-se enfatizar a fala de um membro do Programa Nacional de DST/AIDS: segundo ele, esse Programa entende que a discussão da prostituição – em que a prostituta é vista como sujeito autônomo – está no nível da epidemia do HIV, ainda que não seja essa a visão adotada por todo o Ministério da Saúde⁸⁶.

Percebe-se, assim, que a legitimidade da ONG Davida e a do movimento das prostitutas se circunscrevem a determinadas áreas. Todavia, com a Daspu, outras áreas têm sido estimuladas a aceitar a prostituta como sujeito autônomo. No entanto, a questão é que, mesmo que o movimento queira se desvencilhar da história da epidemia da AIDS, esta constitui seu principal campo organizacional. De acordo com Powell e DiMaggio (1991), a prevenção da AIDS constitui uma área reconhecida da vida institucional. É nela, portanto, que a ONG Davida encontra seus financiadores e fornecedores, os consumidores de suas atividades para a educação preventiva e encontra, ainda, outras organizações, que não são necessariamente as de prostitutas, mas que produzem serviços e atividades similares. Esse campo organizacional, que começou com as ONGs-aids, encontra-se estruturado hoje e fornece, conseqüentemente, um contexto em que as organizações podem lidar racionalmente com a incerteza e com as restrições do ambiente, como, por exemplo, a falta de recursos, o que perfaz a homogeneidade relativa do conjunto dessas organizações em termos de estrutura, cultura e resultados.

⁸⁶ Entrevista em 7 nov. 2006, no VI Congresso Brasileiro de Prevenção das DST/AIDS, em Belo Horizonte.

O capítulo a seguir conclui este estudo, tecendo considerações a partir das dimensões analíticas do institucionalismo que foram aqui trabalhadas.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou descrever e analisar o processo de institucionalização de organizações não-governamentais, utilizando, como estudo de caso, a ONG Davida. Diante da discussão teórica e da análise dos dados empíricos, algumas considerações podem ser apresentadas de modo a atender às questões levantadas ao longo da dissertação.

A primeira consideração a ser feita diz respeito aos preceitos teóricos utilizados para definir o processo ou desenvolvimento institucional. É possível, e mesmo necessário, fazer uso de teorias de cunho micro e macro-sociológicas em um mesmo objeto de estudo. Nesse caso, observou-se que havia complementaridade não apenas entre as vertentes do neo-institucionalismo, como entre elas e o velho institucionalismo. Essa observação foi possível a partir da análise das dimensões do institucionalismo aqui enfatizadas – burocracia e racionalidade – na estrutura organizacional da ONG Davida.

Ao longo da pesquisa, a atividade de prevenção das DST/AIDS se mostrou um ponto-chave na análise, não apenas por representar o motor do desenvolvimento do movimento organizado de prostitutas, mas por ser ainda o fator norteador das ações e estruturas das organizações que fazem parte dessa ação coletiva. Diante desta constatação, pode-se dizer que a ONG Davida não é uma organização burocrática ou, ainda, uma organização não-burocrática em sua forma geral, porque há atividades mais burocráticas do que outras, embora todas elas, em algum aspecto, tenham um grau mínimo de formalização.

Dentro do Davida a atividade mais burocratizada é a atividade de prevenção: as multiplicadoras de informação recebem treinamentos para exercer a atividade; o trabalho envolve praticamente todos os funcionários da ONG; além de ser monitorado externo e internamente, com reuniões semanais e avaliações periódicas; é a atividade que mais recebe recursos e exige da ONG a prestação de contas. Mesmo sendo a atividade mais formalizada, ainda assim se nota que há uma escolha – possivelmente, consciente – para se evitar a sua burocratização total, como pelo fato de a atividade ser exercida fora da organização, ou seja, não há intenção de trazer as prostitutas para dentro da organização, o que sinaliza que não se pretende realizar um trabalho técnico de orientação meramente salutar. Há uma interpretação subjetiva do próprio papel desta multiplicadora que é transformada em artista, seja cantora, atriz ou manequim. Assim, a atividade de prevenção vai além da luta contra a epidemia, luta-se também contra o preconceito que está presente na sociedade e na própria prostituta.

Destarte, no Davida, sobressai a racionalidade limitada, ou seja, como seus membros, a organização aprende com a experiência e apresenta em si uma estrutura adaptável às incertezas externas e internas. Assim, as mudanças são trabalhadas objetivamente por seus membros, como o surgimento de demandas com a Daspu. No caso da ONG em questão, é notável a presença da racionalidade aplicada aos procedimentos técnicos necessários para que se estabeleça um mínimo de formalização dentro da organização, mas é indiscutível que não se trata da racionalidade estritamente administrativa, ou seja, seus objetivos e suas atividades não comportam sistemas fechados de racionalização.

Mesmo que essas dimensões não consigam englobar todas as facetas das teorias expostas neste trabalho, vale frisar que, ao menos, elas iluminam os pontos principais de cada uma delas para que se descreva o processo de institucionalização. A começar pela liderança institucional, que, na ONG Davida, surge antes mesmo da criação da organização. O Davida é simultaneamente uma consequência e uma estratégia do trabalho pessoal de sua líder, que luta

continuamente para a manutenção e integridade da sua organização e da identidade que ela representa. Para tanto, a programação de suas ações são baseadas em normas e processos estáveis, mas que são passíveis de adaptação a qualquer momento em prol da eficiência e da estabilidade: suas atividades param, recomeçam, tomam novas formas de acordo com os recursos disponíveis e as demandas construídas ou exigidas. Contudo, são as idéias, os ideais e os princípios por detrás da operacionalidade da organização que faz com que ela funcione e se estabeleça. Uma vez que a ONG faz parte de um campo organizacional regido pela prevenção da AIDS, sua estrutura se torna homogênea a outras organizações que também fazem parte desse campo, tornando-se legítima aos olhares externos. Embora não aceite pacificamente imposições que sejam contra a sua missão, como a imposição de testes anti-HIV compulsórios, imediatamente combatidos.

A partir da análise complementar de abordagens sociológicas do institucionalismo, levanta-se a suposição de que o processo institucional apresenta duas faces: uma político-econômica, mais próxima da primeira vertente neo-institucional que aborda o conceito de isomorfismo, que considera o ambiente e a escolha racional economicista. A outra, ligada à identidade cultural, faz referência à liderança institucional do velho institucionalismo e, de certa forma, também à racionalidade limitada do neo-institucionalismo. Apesar de o Davida apresentar a face política-econômica, essa organização se aproxima mais da face da identidade cultural, muito em função da liderança. É justamente a liderança um fator explicativo para a institucionalização dessa organização.

Neste ponto, apresenta-se uma segunda consideração que aponta para a peculiaridade da institucionalização da ONG Davida: a organização se institucionaliza, resistindo ao crescimento de sua estrutura e evitando ser assim uma instituição altamente burocratizada e hierarquizada. O Davida, ao continuar sendo uma organização pequena e, ao mesmo tempo, institucionalizada, apresenta-se como um anti-caso às teorias tradicionais que se apoiaram nos

modelos organizacionais de Weber e Michels. Isso foi possível, como foi mostrado, porque a liderança da organização não sucumbiu às pressões ambientais para o crescimento e, conseqüentemente, para a burocratização. Este fato relaciona-se com as proposições teóricas do modelo do velho institucionalismo, que enfatizam o papel da liderança institucional. Pode-se, assim, colocar a seguinte questão: se a ONG Davida seria o que é hoje sem a sua líder, ou melhor, sem a visibilidade e a repercussão geradas por esta liderança. Não obstante, inevitavelmente se pensa no movimento de prostitutas, que poderia ter existido sem a líder do Davida, considerando que há outras lideranças igualmente importantes no movimento. Entretanto, pergunta-se: até que ponto o movimento conseguiria se desenvolver sem a existência da ONG Davida?

Traça-se, assim, a terceira consideração. Há um limite muito estreito entre a ONG Davida e o movimento de prostitutas, ou seja, não se consegue estabelecer a fronteira exata entre a autonomia e a influência da ONG sobre a RBP ou o inverso, uma vez que esta ONG se tornou o foco estratégico de articulação da identidade do movimento, que não difere da identidade da ONG. Dessa forma, na medida em que a ONG Davida se torna mais legítima, estável, visível, eficiente, isto só pode representar benefícios para o movimento, que também se torna legítimo, estável, visível e eficiente. A Daspu, por exemplo, não surge para ser apenas uma novidade cultural, mas para tentar enfrentar e denunciar o estigma presente na sociedade, e, ainda, reforçar e expandir o protagonismo da prostituta, já defendido pelo movimento de prostitutas na luta contra a AIDS. Não cabe a este trabalho julgar os efeitos positivos ou negativos resultantes de tal empreendimento e, muito menos, os princípios que norteiam o movimento de prostitutas ou a ONG Davida. O que se pode concluir é que, sendo uma instituição, a ONG Davida não apenas inverte a lógica da inevitabilidade da burocratização e da hierarquização, como inverte, ao mesmo tempo, a avaliação negativa de teóricos dos movimentos sociais, que vêem a institucionalização como um sinal de

enfraquecimento do poder reivindicatório político dos movimentos sociais e de suas organizações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUSTÍN, Laura M. Mujeres migrantes ocupadas en servicios sexuales. In: **Mujer, inmigración y trabajo**. Madrid: IMSERSO, 2001. p.533-582
- ALVAREZ, Sonia. A “globalização” dos feminismos latino-americanos: tendências dos anos 90 e desafios para o novo milênio. In: ALVAREZ, Sonia; DAGNINO, Evelina; ESCOBAR, Arturo (Org.). *Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos: novas leituras*. Belo Horizonte: Ed.UFMG, 2000. pp.383-426.
- ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil, 2003. Disponível em www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm Acesso em 20 nov. 2006.
- BAILEY, K.D. *Methods of social research*. New York: The Free Press, 1992.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. *Profissionais do sexo: documento referencial para ações de prevenção das DST e da AIDS*. Brasília: Ministério da Saúde, Série Manuais, n.47, 2002.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1992.
- CYERT, R.M e MARCH, J. The behavioral theory of the firm: a behavioral science-economics amalgam. In: COOPER, W.W; SHELLY, M.W (Ed). *New perspectives in organization research*. NY: Jonh Wiley, 1964.
- DAVIS, Kingsley. The sociology of prostitution. *American Sociological Review*, n.2, p.746-755, out. 1937.
- DOEZEMA, J. Loose women or Lost women? The re-emergence of myth of “white slavery” in contemporary discourses of “trafficking in women”. *Gender Issues*, vol.18, n.1, p.23-50, 2000.

- DOEZEMA, J. Who gets choose? Coercion, consent, and the UN Trafficking Protocol. *Gender and Development*, vol.10, n.1, p.20-27, 2002.
- DOEZEMA, Jo. Now you see her, now you don't: sex workers at the UN Trafficking Protocol Negotiations. *Social & Legal Studies*. London: SAGE Publications, vol. 14, n.1, pp.61-89, 2005.
- FREITAS, Renan Springer. *Bordel, bordéis: negociando identidades*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- FRIEDMAN, Debra and McADAM, Doug. Collective identity and activism – networks, choices and the life. In: MORRIS, Aldon D. and MUELLER, Carol McClure. *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven and London: Yale University Press, 1992. pp.156-173.
- GAMSON, William A. The social psychology of collective action. In: MORRIS, Aldon D. and MUELLER, Carol McClure. *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven and London: Yale University Press, 1992. pp.53-76.
- GASPAR, Maria Dulce. *Garotas de programa: prostituição em Copacabana e identidade social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
- GOHN, Maria da Glória. *Teoria dos movimentos sociais – paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Loyola, 1997.
- GONÇALVES, Hebe Signorini. O Estado diante das organizações não-governamentais. In: GONÇALVES, Hebe Signorini (Org.). *Organizações não-governamentais: solução ou problema*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

- GUIMARÃES, Kátia e HAMANN, Edgar. Comercializando fantasias: a representação social da prostituição, dilemas da profissão e a construção da cidadania. *In: Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, 13 (3), p.525-544, set-dez. 2005.
- HEILBORN, Maria Luiza e ARRUDA, Ângela. Legado feminista e ONGs de mulheres. *In: NEVES, Maria da Graça Ribeiro e COSTA, Delaine Martins (Org.). Gênero e desenvolvimento institucional em ONGs*. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP; Madrid: Instituto de la Mujer, 1995. pp.15-26.
- JEPPERSON, Ronald L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. *In: POWELL, W.W and DiMAGGIO, Paul J. The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. pp.143-163.
- KLANDERMANS, Bert. The social construction of protest and multiorganizational fields. *In: MORRIS, Aldon D. and MUELLER, Carol McClure. Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven and London: Yale University Press, 1992. pp.77-103.
- LEITE, Gabriela. *Eu, mulher da vida*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.
- LO, Clarence Y.H. Communities of challengers in social movement theory. *In: MORRIS, Aldon D. and MUELLER, Carol McClure. Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven and London: Yale University Press, 1992. pp.224-247.
- LOPES, Ana. *Trabalhadores do sexo, uni-vos!* Organização laboral na indústria do sexo. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2006.
- MEDEIROS, Regina de Paula. *Fantasia y realidad en la prostitución: SIDA, prácticas sexuales y uso de preservativos*. Barcelona: Virus editorial, 2000.
- MELUCCI, ALBERTO. *A invenção do presente: movimentos sociais nas sociedades complexas*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MELUCCI, Alberto. *Challenging codes. Collective action in the information age*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

- MELUCCI, Alberto. *Nomads of the present: social movements and individual needs in contemporary society*. Philadelphia: Temple University Press, 1989.
- MICHELS, Robert. *Sociologia dos partidos políticos*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1982.
- MORAES, Aparecida Fonseca. *Mulheres da vila: prostituição, identidade social e movimento associativo*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- PERNIA, Nury. Feminismo y su relación con la prostitución. *Revista Aportes Andinos*, n.11, 2004. Disponível em <<http://www.uasb.edu.ec/padh>> Acesso em 02 nov.2006.
- PERROW, C. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972. Cap. 3, pp. 74-119.
- PIZZORNO, Alessandro. Algum tipo diferente de diferença: uma crítica das teorias da “escolha racional”. In: FOXLEY, Alejandro, McPHERSON, Michel and O'DONNELL (Org.). *Desenvolvimento e política – e aspirações sociais. O pensamento de Albert O. Hirschman*. São Paulo: Vértice, Revista dos Tribunais, 1988. pp.366-386.
- POWELL, W.W; DiMAGGIO, P.J. The iron cage revisited: isomorphism and collective. In: POWELL, W.W; DiMAGGIO, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. pp.63-82.
- PRATES, Antônio Augusto P. Dilema institucional dos institutos de pesquisa no país. In: *Ciências Sociais Hoje: Anuário de antropologia, política e sociologia*. Belo Horizonte: Vértice e ANPOCS, 1987. pp.150-168.
- PRATES, Antônio Augusto P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: SUZANA, Rodrigues; MIGUEL, P. *Novas Perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000. pp.90-106.

- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. Paris: Dunod, 1995.
- RAYMOND, Janice. Não à legalização da prostituição – 10 razões para a prostituição não ser legalizada. CATW – Coalizão contra o tráfico internacional de mulheres, 2003. Disponível em <<http://www.catwinternational.org>> Acesso em 02 nov.2006.
- RAYMOND, Janice. Prostitution as violence against women NGO stonewalling in Beijing and elsewhere. *Women's Studies International Forum*, vol.21, n.1, pp.1-9, 1998.
- ROBERTS, Nickie. *As prostitutas na história*. Rio de Janeiro: Record – Rosa dos Tempos, 1998.
- ROWAN, B; MEYER, W.J. Institutionalized organizations: formal structures as myths and ceremony. In: POWELL, W.W; DiMAGGIO, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. pp.41-62.
- SCOTT, W. Richard; MEYER, W.J. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.W; DiMAGGIO, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. pp.108-140.
- SELZNICK, Philippe. *Liderança e administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1974. pp.1-52.
- SIMON, H.; MARCH, J. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1958. Cap. 6.
- STRACK, Friederike. Nova lei confunde alemãs. *Jornal Beijo da Rua*, Rio de Janeiro, abr. 2002, p.4.
- TAYLOR, Lucy. NGOs and society. *Latin American Studies Association*, México, n.17, abr. 1997.
- TAYLOR, Verta and WHITTIER, Nancy. Collective identity in social movement communities – Lesbian feminist mobilization. In: MORRIS, Aldon D. and

- MUELLER, Carol McClure. *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven and London: Yale University Press, 1992. pp.104-129.
- TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. A atuação das organizações não-governamentais: entre o Estado e o conjunto da sociedade. *In: DAGNINO, Evelina (Org.). Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002. pp. 105-142.
- TERTO, Veriano. O papel das ONGs nas políticas de AIDS. *In: SEMINÁRIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE RELACIONADAS À AIDS, 1995, Rio de Janeiro. Anais*. Rio de Janeiro: IMS, UERJ, ABIA, 1995. pp.32-35.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 3. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7 APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1 – Identificação do entrevistado/a

- Nome
- Idade
- Cidade
- Escolaridade
- Profissão
- Especialização

2 – Inserção na organização

- Cargo
- Tempo que está na organização
- Atividade na organização
- Tempo dispensado na atividade e dentro da organização em outras atividades
- Razão de trabalhar na organização
- Participação nas reuniões

3 – A organização

- História
- Linha de pensamento que rege a organização
- Identidade da organização (valores, princípios)
- Objetivos (enumerar – objetivos principais e secundários)
- Existência, escolha e papel da liderança
- Tomadas de decisão (quem decide e como são decididos os objetivos e os projetos dentro da organização)

4 – Estrutura da organização

- Leis e normas (regimento interno)
- Atividades de rotina
- Áreas de atuação
- Atividades desenvolvidas (objetivos)
- Discussões
 - Circulação de informação dentro da organização (vinculação de decisões)
 - Frequência das reuniões e a sua documentação (atas)
 - Participação nas reuniões (quem participa - funcionários e público-alvo)
 - Atividades mais discutidas
 - Discussão de métodos de trabalho
- Funcionários
 - Quadro de funcionários
 - Remuneração (voluntários ou remunerados)
 - Formação (exigência de especialização)
 - Processo de seleção
 - Processo de treinamento (quem aplica e com qual frequência)
 - Divisão de tarefas e setores (seus respectivos objetivos)
 - Mudança de posição dos funcionários dentro da organização
 - Público-alvo como funcionário
- Recursos
 - Setor de captação (existência, funções)
 - Captação de recursos (financiamentos)
 - Atividades que recebem mais recursos
 - Apresentação de contas (como é feita, para quem)

5 - Relação com outros

- Circulação de informação para fora da organização (instrumentos usados pela organização para entrar em contato com o ambiente externo)
- Participação da comunidade (como se dá, qual a importância)
- Relação com a mídia (que tipo de informações e como são vinculadas)
- Parceiros (financiadores ou não)
- Antagonistas
- Relação com a academia (presença de trabalhos, vínculo com a organização)
- Participação em reuniões do poder público (nível local e nacional), reuniões e encontros internacionais
- Políticas públicas desenvolvidas (ordem de questões)