

AS ONGS E A REALIDADE BRASILEIRA - 6



Alfredo Volpi

ONGs Nordestinas:
Transformação e Permanência

SERVIÇO ALEMÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E SOCIAL
DEUTSCHER ENTWICKLUNGSDIENST

Rua Joaquim Felipe, 101, CEP: 50050-340 - Cx. P. 1655 - CEP: 50001-970
Fones: (081)221.3064 - 221.0075 - FAX: (081)222.1959 - Recife - PE - Brasil



1. O Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social (SACTES) ou, em alemão, DED (Deutscher Entwicklungsdienst), é um órgão de cooperação internacional da República Federal da Alemanha (RFA), que atua na área técnica e social, com sede em Berlim, e tem a forma jurídica de uma sociedade mista, formada pelo Estado alemão (sócio majoritário) e por organizações não-governamentais alemãs (sócios minoritários). É financiado pelo Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da RFA.

2. Objetivos

- Colocar, nos países com os quais mantém acordos bilaterais, pessoal técnico e profissionais devidamente qualificados à disposição de instituições, tanto governamentais como não-governamentais, em projetos de desenvolvimento e conceder pequenos financiamentos a organizações não-governamentais (ONG's), para assim contribuir para o melhoramento das condições de vida da população;

- Proporcionar a técnicos e profissionais alemães uma oportunidade para por em prática sua experiência profissional dentro de um contexto sociocultural novo, ampliando destarte, sua consciência do mundo e induzindo-os a considerar e defender, depois de regressarem à Alemanha, os interesses dos países em desenvolvimento.

DEMO

CENTRO LUIZ FREIRE - CENTRO JOSUÉ DE CASTRO - FASE - CENTRO DOM HÉLDER CÂMARA - SACTES

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E METODOLOGIAS
DE TRABALHO EM ONG'S NO NORDESTE

RUA JOAQUIM FELIPE, 101, RECIFE - PE. Cx Postal 1655 - Cep 50050-340 - Tel.: (081) 221-3064 - Fax.: (081) 222-1959

O projeto DEMO é um trabalho desenvolvido em parceria por seis entidades: Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social (Sactes), Centro Josué de Castro, Centro Luiz Freire, Fase, Etapas e Cendhec. O projeto visa realizar uma investigação participativa sobre concepções/procedimentos institucionais e metodologias de trabalho utilizadas por ONG's, buscando identificar, na prática dessas organizações, elementos que possibilitem a construção de modelos institucionais e metodológicos mais adequados às suas necessidades e perfil atual.

O DEMO tem os seguintes objetivos:

- Elaborar um diagnóstico sobre o processo de transformação do perfil de ONG's;
- Analisar e sistematizar modelos de gestão e metodologias de trabalho utilizados e/ou experimentados em ONG's e.
- Implementar uma estratégia para formação em metodologias participativas e capacitação gerencial de técnicos de ONG's.

O DEMO iniciou suas atividades em janeiro de 1995 e o seu trabalho tem duração prevista para dois anos.

Projeto DEMO: Rua 27 de Janeiro, 180, Carmo - CEP: 53020-020, Olinda - PE - Fone (081) 429-3444 / fax (081) 429-4881 **Grupo Responsável:** Evanildo Barbosa da Silva (FASE), Lúcia Pontes (Centro Josué de Castro), Margarida Bosch, Valéria Nepomuceno (CENDHEC), Neide Silva (ETAPAS), Vando Nogueira (Centro Luiz Freire). **Grupo Executivo:** Cléyde Souza, Hans (Pepi) Schweigert, Paulo Menezes, Rosalira Oliveira.

ABONG

Programa de Desenvolvimento
Institucional das Ongs

Rua Dr. Renato Paes de Barros, 684, São Paulo - SP - Cep 04530-001 - Tel.: (011) 829-9102 - Fax (011) 822-6604

Fundada em agosto de 1991, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), fruto de diálogos e articulações abertas entre várias Ong's objetiva representar e promover o intercâmbio entre as Ong's empenhadas no fortalecimento da cidadania, na expansão dos direitos fundamentais e na consolidação da democracia.

A ABONG reúne atualmente mais de 230 associadas e está organizada em cinco regionais: norte, nordeste, sudeste, sul e centro-oeste.

Seus principais objetivos são:

1. Constituir foros de debates e grupos de trabalho para o aprofundamento de temas importantes da realidade nacional e da cooperação internacional;
2. Servir de veículo de expressão, em níveis nacional e internacional, de opiniões, contribuições, propostas e alternativas das Ong's frente à problemática do desenvolvimento da sociedade brasileira;
3. Animar a coordenação nacional, regional e especializada entre as Ong's;
4. Estimular o diálogo e a cooperação com Ong's em nível internacional e a informação sobre a atuação de agências governamentais e multilaterais de desenvolvimento;
5. Defender os interesses comuns de suas associadas, representando esses interesses perante a opinião pública e o Estado;
6. Facilitar a orientação e defesa legal de suas associadas.

ONGS NORDESTINAS: TRANSFORMAÇÃO E PERMANÊNCIA

CLÉYDE SOUZA

jornalista, membro da equipe DEMO

HANS (PEPI) SCHWEIGERT

pedagogo social, membro da equipe DEMO

ROSALIRA OLIVEIRA

antropóloga, membro da equipe DEMO

índice

apresentação	3
introdução	4
I - FORMAS DE ATUAÇÃO	6
II - PROGRAMAS DESENVOLVIDOS	16
III - REDEFINIÇÃO INSTITUCIONAL	26
IV - AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO	30
V - GESTÃO E ORGANIZAÇÃO INTERNA	32
VI - ESTRUTURA JURÍDICO-INSTITUCIONAL	34
VII - CAPACITAÇÃO DE PESSOAL E DEMANDAS ESPECÍFICAS	37
VIII - SISTEMATIZAÇÃO METODOLÓGICA	39
IX - CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DE RECURSOS	41
X - ALGUMAS CONCLUSÕES	53

apresentação

O sexto caderno da série "As ONGs e a Realidade Brasileira" traz os resultados de uma pesquisa realizada em 1995 pelo Projeto DEMO - Desenvolvimento Institucional e Metodologias de Trabalho em ONGs no Nordeste - e contou com a participação de 100 ONGs nordestinas.

A publicação ***ONGs Nordestinas, Transformações e Permanência*** coincide com o lançamento do perfil das filiadas da ABONG, baseado em pesquisa realizada em 1994. Embora tratando de duas amostras selecionadas a partir de diferentes critérios, os dois trabalhos se complementam, na medida em que são partes de um mesmo esforço de reflexão sobre as transformações pelas quais vêm passando as ONGs brasileiras.

Esperamos que ambas as publicações permitam respostas sobre a trajetória mais recente das ONGs e suscitem perguntas que se constituam em pontos de partida para outras investigações.

Esta publicação faz parte de um projeto mais amplo, que visa a concretização de um diagnóstico sobre as transformações em curso no perfil das ONGs do Nordeste. A elaboração do diagnóstico se fundamentou em dois processos distintos e articulados: a) a contextualização do campo de intervenção das entidades, considerando as transformações que vêm ocorrendo entre os principais atores com os quais elas se relacionam; b) a identificação, a análise e a sistematização das diferentes formas de organização, gestão e intervenção, que vêm sendo assumidas por essas entidades.

Na etapa seguinte de elaboração do diagnóstico, os resultados serão desdobrados e complementados pela sistematização de modelos de gestão e metodologias de trabalho utilizados no cotidiano dessas organizações.

A pertinência de uma pesquisa com tais características é acentuada em face da agenda política em vigor no país, marcada por questões como a reforma do estado, a globalização da economia, o desemprego e a exclusão social.

O presente caderno subsidiará três seminários regionais de devolução da pesquisa, a serem realizados durante o mês de junho nas cidades de Salvador, Recife e Fortaleza.

introdução

O passo seguinte consistiu numa seleção dos participantes, excluindo-se do cadastro órgãos públicos, departamentos de universidades, entidades ligadas diretamente à hierarquia eclesial, sindicatos e grupos representativos dos movimentos populares. Como resultado, obtivemos um quantitativo de 525 *organizações sem fins lucrativos, legalmente constituídas e autônomas, que desenvolvem trabalhos na área social.*

Para conhecer e delimitar o universo da pesquisa procedemos, num primeiro momento, a um levantamento de cadastros e malas diretas de ONGs, redes, fóruns regionais e temáticos, que revelou um campo de 640 entidades no Nordeste.¹

Não adotamos um conceito estrito de ONG, por entendermos que uma das contribuições deste trabalho seria refletir a diversidade de perfil dessas organizações, alimentando, assim, o próprio processo de reconceituação do campo das ONGs. Hoje, novas formas de organização, atuação, parcerias e

sustentação econômica, extrapolam o modelo e o conceito de "ONG" - denominação atribuída em documentos das Nações Unidas, já em 1945, ao "universo amplo de instituições cujo único elemento comum é o fato de auto-reconhecerem-se como distintas do Estado e das instâncias governamentais" (KOGA: 69) No final da década de 80 esta denominação se estendeu a um segmento bastante diversificado de organizações da sociedade civil.

A pesquisa foi operada com as informações de 100 organizações que responderam a um questionário entre os meses de julho e dezembro de 1995, e representam, no universo estimado de 500 ONGs para a região Nordeste, uma amostragem de 20%.² Na TABELA 01, observa-se que 53 dessas organizações atuam em Pernambuco e 47 se distribuem pelos demais estados do Nordeste. Mais de dois terços têm a sede localizada nas capitais, enquanto apenas um terço está sediado no interior. Nos estados da Bahia, Paraíba e Piauí, prevalece numericamente a localização de ONGs no interior.

Tabela 1
ONGs, DISTRIBUIÇÃO POR ESTADO E POR LOCALIZAÇÃO NO ESTADO:

ESTADO	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	TOTAL
Capitais	02	05	05	05	03	41	02	02	03	68
Interior	-	07	03	01	04	12	05	-	-	32
Total	02	12	08	06	07	53	07	02	03	100

(Base=100)

¹ Contribuíram com a construção do nosso cadastro de ONGs do Nordeste:

ABONG - Associação Brasileira de Vídeo Popular - Cadastro de Entidades de Portadores de Deficiências - Cadastro Nacional de Instituições Ambientais - Centro Brasileiro para a Infância e Adolescência - Centro de Articulação Retome sua Vida - Centro de Cultura Luiz Freire - Centro Sabiá - Coletivo Refazendo (Portadores de Deficiências) - DED/ SACTES - Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social - Dijumbay (Cadastro de Entidades Negras) - EQUIP- Escola de Formação Quilombo dos Palmares- Fórum da Seca - Fórum de Articulação das ONGs em Pequena Produção - Fórum de Mulheres de Pernambuco - Fórum Estadual de Reforma Urbana (PE) - GAPA-CE- Movimento Nacional de Direitos Humanos - Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua - Red entre Mujeres - Rede de Educação com Mulheres do CEAAL - Rede de Educadores Populares - Rede de Entidades Ambientais - Rede Nacional de Saúde e Direitos Reprodutivos - Rede Nacional Feminista - Rede ONGs/Aids (Brasil) - Rede PTA - SOS Corpo

² Dos 525 questionários enviados, 36 foram devolvidos pelo correio, recebendo-se, enfim, 105 respondidos, dos quais 3 foram excluídos pelo fato de as entidades não serem autônomas, e 2 por terem chegado após o fechamento da tabulação

Tabela 2
ONGs, SEGUNDO A
ÁREA DE ATUAÇÃO, 1995

Crianças e Adolescentes	15
Desenvolvimento Rural	12
Ecologia e Meio Ambiente	13
Mulheres	10
Diretos Humanos / Assist. Jurídica	8
Aids	7
Etnias (Negros, Índios, Ciganos, etc.)	5
Portadores de Deficiências	4
Educação e Formação	4
Comunicação e Cultura	2
Pequena Produção Urbana	2
Saúde	2
Homossexuais	2
Moradia	1
Financiamento de Projetos	1
Múltiplas Áreas de Atuação	12

TOTAL 100

(Base=100)

Na Tabela 02 é identificada, a partir das informações sobre programas e atividades, a principal área de atuação de cada ONG. São cinco as principais áreas de atuação, contando, cada uma, com dez ou mais entidades. Na área de *crianças e adolescentes*, em primeiro lugar, atuam quinze entidades: aquelas voltadas para a assistência e a manutenção de lares e escolas para menores carentes e as que se direcionam aos meninos e às meninas de rua. Na área de *ecologia e meio ambiente*, com treze entidades, caracterizam-se três enfoques distintos: educação ambiental, agroecologia e lazer & cultura. O *desenvolvimento rural* é área de atuação de doze entidades que trabalham, principalmente, com a pequena produção rural, em vários casos incorporando as dimensões da agro-ecologia e da agro-silvicultura. Entre as dez entidades que trabalham exclusivamente com *mulheres* incluem-se, além das organizações feministas, as de assistência à mulher, que atuam entre prostitutas e na área de geração de emprego e renda para mulheres, além de outras atividades. Doze entidades não se definem por uma área principal, a partir de

público, temática ou localização regional. Desenvolvem atividades em *múltiplas áreas*, como educação, produção, geração de emprego e renda, gênero, sindicatos urbanos e rurais, moradores de bairros populares, comunidades eclesiais de base, alunos profissionalizantes, etc.

Para efeito de análise, optamos por agrupar as ONGs pesquisadas em duas categorias temporais distintas, considerando-se a sua criação *antes* ou *depois* de 1990. A opção por esse marco levou em conta as transformações ocorridas no perfil das entidades nos últimos cinco anos, na sua relação com os movimentos sociais, a sociedade e, de modo mais difuso, a opinião pública. Datam desse período a criação da *Associação Brasileira de ONGs - ABONG*, em 1991, a realização da *ECO-92*, as grandes mobilizações geradas pelo *Movimento pela Ética na Política* e pela *Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria e pela Vida*, etc. Esses e outros acontecimentos são marcos importantes de um processo no qual as ONGs redefinem a sua identidade, deixando de se pensar, exclusivamente, a partir de sua relação com os movimentos sociais, para se perceberem como sujeitos sociais com posicionamentos políticos próprios e partes integrantes da sociedade civil brasileira.

Tabela 3
ONGs POR FAIXAS DE ORÇAMENTO,
1995

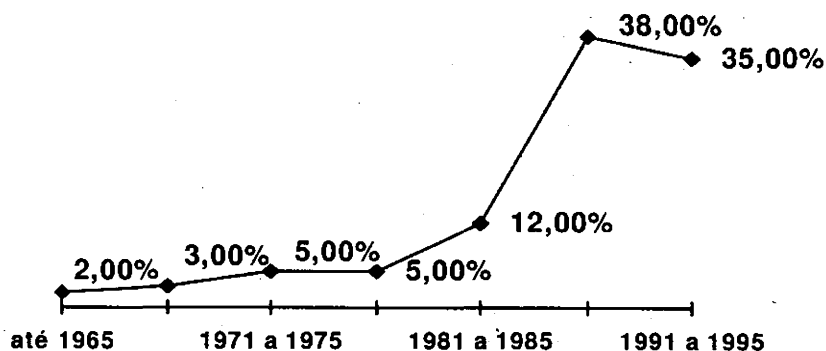
Menos de R\$ 10.000,00	26
Entre R\$ 10.000,00 e 50.000,00	24
Entre R\$ 50.000,00 e 200.000,00	30
Entre R\$ 200.000,00 e 600.000,00	12
Mais de R\$ 600.000,00	3
Sem resposta	5

TOTAL 100

(Base = 100)

A Tabela 03 mostra os recursos financeiros que as 100 ONGs que participaram da pesquisa tiveram à sua disposição em 1995. Chama a atenção a situação de 26 entidades que desenvolvem os seus trabalhos com menos de R\$ 10.000,00 por ano. No outro lado da escala, encontram-se 3 entidades com orçamentos anuais superiores a R\$ 600.000,00. Dois terços das entidades analisadas se situam numa faixa orçamentária entre R\$ 10.000,00 e R\$ 200.000,00, o que nos dá uma primeira informação sobre a situação econômica da maioria das ONGs no Nordeste.

GRÁFICO 1:
ONGs, SEGUNDO ANO DE SUA FUNDAÇÃO



I - FORMAS DE ATUAÇÃO

1. áreas de trabalho

De um modo geral, as ONGs que compõem o universo pesquisado distribuem bem o seu trabalho nas várias regiões dos estados nordestinos, o que lhes permite intervir nas mais diferentes realidades, conforme nos mostra a tabela abaixo:

Tabela 4
ONGs SEGUNDO REGIÃO ONDE SE LOCALIZA O SEU TRABALHO, 1995

Região geográfica *	nº de entidades
1.Cidade do Interior	49
2.Região Metropolitana	41
3.Zona Rural/ Sítios	33
4.Capital do Estado	23
5.NS/ NR	05

* admittidas respostas múltiplas (Base:100 entidades)

Analisando a tabela, percebe-se uma grande valorização da *intervenção nas cidades de médio e pequeno porte*, sejam elas situadas *na região metropolitana*³ ou *no interior do estado*. Este padrão se mantém constante entre as 65 entidades fundadas até 1990 e naquelas 35 surgidas posteriormente. Considerando-se a abrangência com que estas entidades estão definindo o

seu público e a sua área de atuação em função das temáticas eleitas, podemos concluir que esse equilíbrio na distribuição espacial do trabalho decorre do fato de que, para elas, o espaço geográfico de atuação tende a funcionar, cada vez mais, como um *ponto de referência* que permite, simultaneamente, superar a intervenção localizada (através de redes, parcerias, fóruns, e articulações cada vez mais amplas) e manter um vínculo com as realidades específicas vivenciadas pelas diferentes parcelas da população com as quais trabalham.

Um outro aspecto é a relação entre a área de atuação e a localização da sede das entidades. Das 100 ONGs pesquisadas, 68 situam-se nas capitais dos estados, enquanto apenas 32 estão sediadas em outros municípios. De modo geral, os municípios do interior não funcionam como sede para as ONGs, mesmo no caso daquelas cujos trabalhos se desenvolvem nessa área. Essa opção pode resultar dos problemas de comunicação e de deslocamento comuns à localização distante das grandes concentrações urbanas, somado às possíveis consequências negativas para o desenvolvimento do trabalho, particularmente, no que diz respeito às

articulações e parcerias e à visibilidade pública, entre outros aspectos.

Mais do que as áreas geográficas de intervenção, são as temáticas abordadas em seu trabalho que nos permitem iniciar a construção de um perfil das entidades pesquisadas. Analisando a nossa amostra sob esse aspecto, observamos que a sua agenda contempla, atualmente, uma grande diversidade de temas/questões. Para compreender essa diversificação, é necessário perceber que a *centralidade* de uma determinada temática de trabalho não significa, de modo algum, a sua *exclusividade*, uma vez que as ONGs vêm, cada vez mais, procurando construir uma abordagem que lhes possibilite uma intervenção mais global na realidade com a qual trabalham. Ora, construir essa abordagem implica, exatamente, em perceber a interdependência de cada temática em relação a outras. Um exemplo ilustrativo, a esse respeito, é a questão da geração de emprego e renda, hoje incorporada ao trabalho de ONGs voltadas para a educação, a questão urbana, a ecologia e o meio ambiente, etc. A tabela seguinte ajuda-nos a compreender esse processo.

³ Vale ressaltar que o termo "região metropolitana" é aqui utilizado no seu sentido lato, compreendendo as nove capitais de estado da região e os municípios que constituem o seu "entorno". Este esclarecimento faz-se necessário, uma vez que, no plano legal, o Nordeste só possui três regiões metropolitanas: Recife, Salvador e Fortaleza.

Tabela 5
ONGs POR PRINCIPAIS ÁREAS
TEMÁTICAS EM 1990 e 1995

Área Temática *	% de entidades	
	1990	1995
1. Educação	38,46	52,00
2. Organização Popular	50,77	50,00
3. Saúde	29,23	45,00
4. Direitos Humanos	26,15	39,00
5. Emprego e Renda	21,54	38,00
6. Gestão Democrática/ Part. Popular	33,85	36,00
7. Meio Ambiente	20,00	32,00
8. Uso e Ocupação da Terra	32,31	30,00
9. Artes e Cultura	20,00	29,00
10. Uso e Ocupação do Solo Urbano	12,31	17,00
11. Outras áreas	7,70	17,00

(Base: 1990: 65 entidades. 1995: 100 entidades)

* admitidas respostas múltiplas.

Conforme se pode observar, temos um crescimento percentual em quase todas as áreas de trabalho, o que equivale a dizer que as ONGs ampliaram bastante o seu campo de intervenção. Isto ocorreu, tanto pela incorporação à sua agenda de trabalho de novos temas, quanto pela perspectiva de trabalhar cada temática de maneira global, considerando suas interrelações com outras.

Os temas *organização popular*, *educação e saúde*, se mantêm entre os cinco mais citados nos dois anos analisados. Entretanto, verifica-se uma ligeira alteração nas posições ocupadas por eles, nesse período. Enquanto o tema *organização*

popular se estabiliza, os demais (*educação e saúde*) sofrem um acréscimo bastante significativo, acima de dez pontos percentuais. Observando o comportamento das 65 entidades criadas até 1990 e das 35 fundadas depois desse ano, temos o seguinte quadro: o tema da *organização popular* ocupa, predominantemente, entidades mais antigas (37 fundadas até 1990 contra 16 depois dessa data). Enquanto isso, nas áreas de *educação e saúde* encontramos a maior participação das entidades recém-criadas: 21 e 19, respectivamente. Vale salientar, ainda, que estas duas últimas áreas encontram-se entre aquelas que, de acordo com a descrição dos programas atualmente desenvolvidos, mais fortemente incorporaram a rede pública como alvo da sua intervenção.

Encontramos, ainda, entre os cinco mais citados no ano de 1990, os temas *gestão democrática/participação popular* e *uso e ocupação da terra*. Em 1995 eles passam a ocupar o 6º e o 8º lugar, respectivamente, no "ranking" dos temas abordados pelas ONGs. Com efeito, entre as organizações que trabalham com o tema *gestão democrática*, temos 25 antigas e 10 mais recentes. Bastante semelhante é o caso do tema *uso e ocupação da terra*, no qual atuam 23 entidades criadas até 1990 e apenas 7 criadas após essa data.

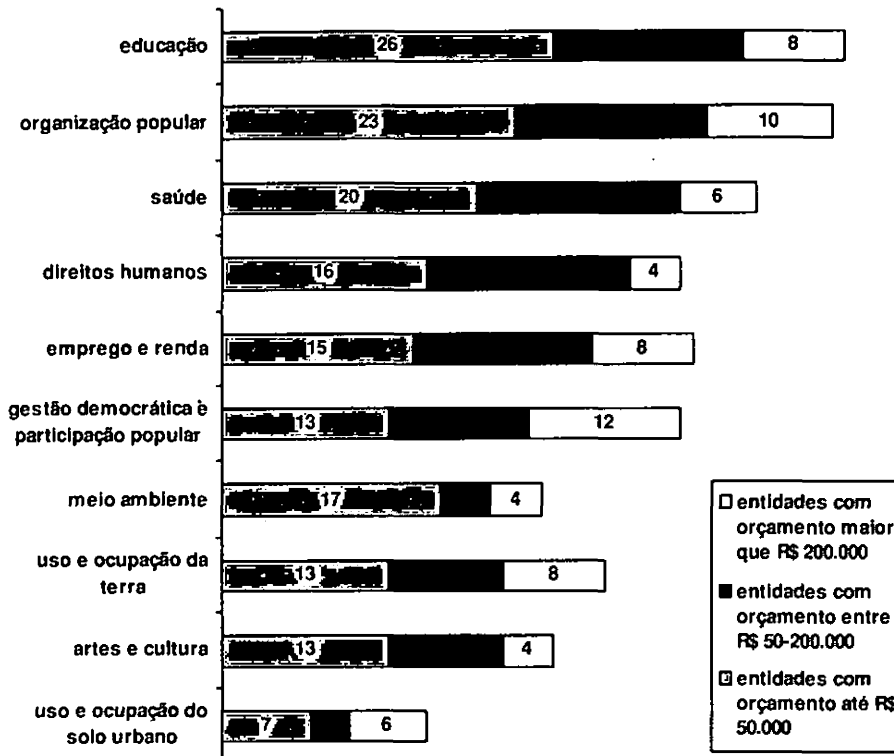
Já os temas *direitos humanos e geração de emprego e renda* passam a se situar entre as prioridades de trabalho das ONGs no

período. O fato se explica por dois fatores associados: de um lado, a incorporação desses temas ao campo de trabalho de várias ONGs⁴ mais antigas e, de outro, o incremento trazido pela atuação, nessas áreas, das novas entidades. Trabalhando, atualmente, com a temática dos *direitos humanos*, encontramos 22 organizações que já existiam em 1990 e 17 criadas depois dessa data. Bastante semelhante é o caso do tema *geração de emprego e renda*, onde encontramos 24 entidades com mais de cinco anos de existência contra 14 recém-criadas.

Uma questão que merece destaque é a relação entre a área temática de atuação e o volume de recursos manuseados pelas entidades pesquisadas. Vejamos alguns exemplos: o tema da *gestão democrática/participação popular* é o que melhor se distribui entre as diferentes faixas orçamentárias. Aproximadamente, um terço do universo das entidades voltadas para ele é formado por organizações de *pequeno porte*, ou seja, que manuseiam recursos orçados em até R\$ 50.000,00; outro terço é constituído por organizações de *médio porte*, cujo orçamento se situa na faixa entre os R\$ 50.000,00 e os R\$ 200.000,00, enquanto o terço restante engloba as ONGs de *grande porte*, que possuem um orçamento acima dos R\$ 200.000,00. Com relação aos temas *educação e saúde*, observa-se uma ligeira predominância das entidades de pequeno porte, conforme se vê no gráfico 02.

⁴ É importante lembrar que na temática dos direitos humanos estão incluídas questões mais específicas como os direitos das mulheres, das crianças e adolescentes, etc..

GRÁFICO 02:
ÁREAS TEMÁTICAS POR FAIXAS DE ORÇAMENTO



número de entidades por área temática

Sobre a relação entre área temática e área geográfica de intervenção, verificamos que, entre as ONGs que atuam no campo (cidades do interior e sítios), os principais temas trabalhados são *organização popular, uso e ocupação da terra, emprego e renda e meio ambiente*. Entre as que atuam nas capitais de estado, predominam os temas: *educação, direitos humanos, saúde, artes e cultura*. A temática *do uso e ocupação do solo urbano* preocupa, principalmente, as ONGs que atuam nas regiões metropolitanas.

Embora ampliando o leque de temáticas abordadas, as ONGs, de modo geral, continuaram priorizando os mesmos *tipos de serviço e de intervenção*, durante o período analisado. Na verdade, este é um dos campos onde se observam menos alterações no perfil das entidades pesquisadas, conforme se vê no próximo item.

2. ações desenvolvidas e destinatários

Quanto às formas de intervenção, as ONGs pesquisadas mantêm-se fiéis à tradição dos centros de assessoria, uma das vertentes das quais se originaram. Com efeito, *assessoria e formação* foram as atividades mais citadas por elas, para caracterizar a sua intervenção. Mas é também significativo o aumento do peso atribuído a outros tipos de serviço e de atividades, diretamente relacionados às novas exigências que, tanto o seu campo de trabalho, quanto a sua auto-percepção como atores sociais, lhes têm colocado. A tabela seguinte ajuda a aprofundar essas reflexões.

Tabela 6
ONGs, POR TIPOS DE SERVIÇO/INTERVENÇÃO EM 1990 e 1995

Tipo de Serviço*	% de entidades	
	1990	1995
1. Formação/ Capacitação	69,23	72,00
2. Assessoria	61,54	66,00
3. Estudos e Pesquisas	33,85	53,00
4. Comunicação	30,77	42,00
5. Documentação	35,38	37,00
6. Des. de Metodologias/Tecnologias	27,69	33,00
7. Outros Serviços	10,78	14,00
8. NS/NR	12,31	3,00

* admitidas respostas múltiplas.

(Base: 1990: 65 entidades. 1995: 100 entidades)

Nos dois anos analisados permanecem, como característica central da ação das ONGs, as intervenções voltadas para a *formação/capacitação* e a *assessoria*. A novidade é que esses serviços incluem, hoje, entre os seus destinatários, também os funcionários públicos, particularmente, aqueles que atuam na prestação direta de serviços à população, tais como: professores, profissionais de saúde, etc. Esses trabalhos ocupam o primeiro lugar, tanto entre as 65 entidades mais antigas, quanto entre as 35 mais novas. A relação é de 49 contra 22, no caso da *formação/capacitação*, e de 44 contra 22, em *assessoria*.

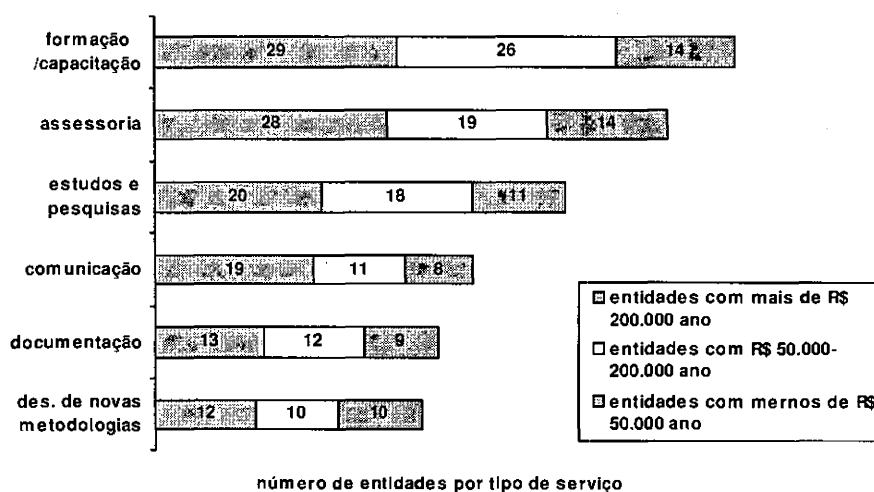
Os serviços na área de *estudos e pesquisas e comunicação* foram os que registraram o aumento mais significativo (acima de dez pontos percentuais), o que é coerente com a necessidade das ONGs de atuarem de forma propositiva no espaço público. A preocupação com a *comunicação* também é uma constante em todo o universo pesquisado. A expressão em termos quantitativos é de 12 das 35 entidades fundadas após o ano de 1990, e de 27 das 65 fundadas até esse ano. De qualquer modo, organizações novas e antigas são partícipes de um processo no qual as ONGs deslocam o foco da sua intervenção dos trabalhos localizados e de pouca visibilidade, para uma presença cada vez maior no espaço público, onde a *comunicação* é um elemento chave. A importância atribuída às atividades de *estudos e pesquisas* é, de certo modo, complementar à preocupação de falar à sociedade amplamente, uma vez que permite qualificar o discurso elaborado pelas ONGs e seus parceiros. Mas outro aspecto do trabalho de pesquisa, o *desenvolvimento de novas metodologias e tecnologias* - fundamental para qualificar a atuação dessas entidades como agentes

formuladores de alternativas - permanece, ainda, relativamente pouco explorado pelas ONGs.

Em termos de localização geográfica, podemos observar que, tanto entre as ONGs que atuam no campo (cidades do interior e sítios), quanto entre as que atuam nas capitais de estado, a *formação/capacitação* constitui o serviço mais

citado. Já entre aquelas que trabalham nas regiões metropolitanas, predomina o termo *assessoria*. Porém observa-se que os diferentes tipos de serviço encontram-se bem distribuídos entre as entidades pesquisadas, independentemente do volume de recursos captados por elas, conforme mostra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 03:
TIPOS DE SERVIÇO / INTERVENÇÃO POR FAIXAS DE ORÇAMENTO



Mais do que a distribuição dos serviços dentro do universo pesquisado, importa assinalar, aqui, a *constância* com que termos como *formação/capacitação* ou *assessoria* são utilizados pelas ONGs como *elementos definidores* do seu trabalho, independentemente das diferenças existentes entre elas. Comentando resultados semelhantes da pesquisa realizada em 1994 pela Associação Brasileira de ONGs, diz Leilah Landim: "assessoria e educação/capacitação reiteram-se como as principais categorias pelas quais as ONGs definem os seus trabalhos" (ABONG. 1996: 13).

Se os serviços prestados nos permi-

tem identificar os pontos de encontro entre os diferentes tipos de ONGs (atuando no campo ou na cidade, de pequeno, médio ou grande porte, etc), é a *multiplicidade* de grupos sociais envolvidos pelo seu trabalho que nos permite, sobretudo, obter uma visão aproximada do grau de inserção dessas organizações na sociedade brasileira. Afinal, tanto os termos *formação/capacitação* quanto *assessoria* evocam, necessariamente, a presença de um "outro", exterior e autônomo, com quem se estabelecem relações em busca de um objetivo comum. A tabela seguinte revela alguns dos "outros" com quem se relacionam as ONGs pesquisadas.

Tabela 07
ONGs, POR PÚBLICO ATINGIDO PELO TRABALHO

Público Atingido*	% de entidades	
	1990	1995
1. Crianças e Adolescentes	41,54	60,00
2. Mulheres	43,08	57,00
3. Organizações Populares	56,92	54,00
4. ONGs	40,00	45,00
5. Trabalhadores Rurais/Camponeses	41,54	43,00
6. Educadores e Promotores	36,92	41,00
7. Sindicatos Rurais	40,00	34,00
8. Órgãos Governamentais	20,00	31,00
9. instituições e Comunidades Religiosas	22,00	25,00
10. Grupos Produtivos/ artesãos/ micro-empresários	18,54	23,00
11. Trabalhadores Urbanos	20,00	22,00
12. Sindicatos Urbanos	26,15	21,00
13. Negros	15,38	20,00
14. Grupos Artísticos e Culturais	15,38	17,00
15. Portadores do HIV	1,53	13,00
16. Pescadores	12,31	9,00
17. Índios	9,23	7,00
18. Portadores de Deficiência	1,53	7,00
19. Presos	6,15	5,00
20. Outros Públicos	6,15	15,00
21. NS/NR	12,31	3,00

* admitidas respostas múltiplas

(Base: 1990: 65 entidades. 1995: 100 entidades)

Temos aqui uma boa demonstração da *variedade* de públicos atingidos pelo trabalho das ONGs. Num universo de 100 entidades, citam-se mais de 20 grupos/segmentos sociais distintos, com os quais elas interagem no seu cotidiano. Um dos motivos subjacentes a essa ampliação/diversificação do público das ONGs, parece ser a tentativa de perceber e trabalhar o sujeito na totalidade das suas relações, o que implica em atuar, também, junto a outros atores que interagem com o seu público principal. A título de exemplo, podem ser citados os trabalhos desenvolvidos com populações faveladas que passaram

a incorporar a perspectiva de gênero e, conseqüentemente, a ter nas mulheres um público diferenciado; ou ainda, os programas voltados para as crianças e adolescentes que perceberam a necessidade de envolver, como parte do seu público, também os educadores, tanto os das redes alternativas, quanto os das escolas públicas.

Essa mesma preocupação nos ajuda a compreender o peso atribuído aos *órgãos públicos*, como destinatários das ações das ONGs. Trata-se, na maior parte dos casos, da prestação de serviços na área de treinamento de recursos humanos para órgãos

executores de políticas públicas setoriais (secretarias de saúde, educação, trabalho e ação social, etc.). O que significa afirmar que as ONGs têm, frequentemente, assumido a tarefa de capacitação do pessoal da rede pública, dentro de uma perspectiva de contribuir com a melhoria da qualidade do serviço prestado pelo Estado à população.

A significativa presença das *ONGs* nessa tabela merece ser relativizada, uma vez que, embora ocorram, realmente, atividades de prestação direta de serviços ONG-ONG, apenas nos programas desenvolvidos na áreas de comunicação, desen-

volvimento agro-ecológico e educação, outras ONGs foram citadas pelas entidades pesquisadas como parte integrante do seu público-alvo, conforme se verá mais adiante. Esse índice deve, portanto, referir-se menos ao fato de as ONGs terem outras ONGs como destinatário final de determinadas atividades, e, mais, ao estabelecimento de parcerias e de trabalhos em conjunto através de redes e articulações temáticas, conforme se discutirá mais adiante.

Extremamente interessante é observar as alterações ocorridas, nos últimos cinco anos, entre os públicos prioritários. As *organizações populares* que, em 1990, constituíam o público mais citado, sofrem uma pequena redução percentual e passam a ocupar o terceiro lugar em 1995. Isto pode ser explicado, tanto pelo crescimento da participação de outros atores no universo do público atingido pelas ONGs, quanto pela própria diversificação ocorrida nos movimentos populares, que levou à criação de organizações de caráter mais específico: mulheres; negros, educadores, etc., e, em consequência, a um maior investimento das ONGs na relação com esses atores. Mesmo assim, as organizações populares continuam a ser um dos públicos prioritários das ONGs, tanto que, entre as 50 entidades voltadas para elas, 16 foram criadas após o ano de 1990.

As *crianças e adolescentes*, que constituíam o terceiro público mais citado em 1990, passam a ocupar o primeiro lugar em 1995, registrando um aumento superior a dez pontos percentuais. Esse aumento se deve tanto à inclusão desses atores como parte do público de outras ONGs não diretamente vinculadas à temática dos direitos da criança e do adolescente, quanto à criação de novas ONGs voltadas para tal

atendimento. Realmente, trabalhando com *crianças/adolescentes* encontramos o maior número de organizações antigas e de recém-criadas: 37 e 22, respectivamente. Bastante semelhante é o caso das *mulheres*, o segundo público mais citado nos dois anos analisados, onde foram computadas 36 entidades criadas até 1990 e 21 após essa data.

Em alguns casos, o aumento do peso de um público no universo atingido pelas ONGs dá-se, sobretudo, pela criação de novas entidades voltadas para o trabalho junto a ele. Este é o caso, por exemplo, das *pessoas portadoras do HIV-AIDS e dos portadores de deficiência*, onde mais da metade das organizações foi criada depois do ano de 1990.

Outro aspecto importante é a diminuição ocorrida nos casos dos *sindicatos rurais*, com quem trabalham, apenas, 07 entidades criadas após 1990, de um total de 34, e dos *sindicatos urbanos* (04 em um total de 21). Esses números parecem refletir um certo deslocamento ocorrido no interior da temática do *emprego e renda*, que, paulatinamente, deixa de ter o trabalho assalariado como o centro da sua intervenção e passa a tornar a questão das formas alternativas de geração de renda como um tema central. Esta hipótese ajudaria a compreender, ainda, o fato de a categoria *trabalhadores urbanos* permanecer, relativamente, estável na sua posição dentre os públicos trabalhados pelas ONGs. Tratar-se-ia de um redirecionamento da intervenção dessas entidades, a partir do desenvolvimento de outras formas de contato e trabalho junto a esse grupo, que viria diminuir, ou relativizar, a centralidade anteriormente assumida pelos sindicatos junto às ONGs voltadas para o mundo do trabalho. Esta suposição, en-

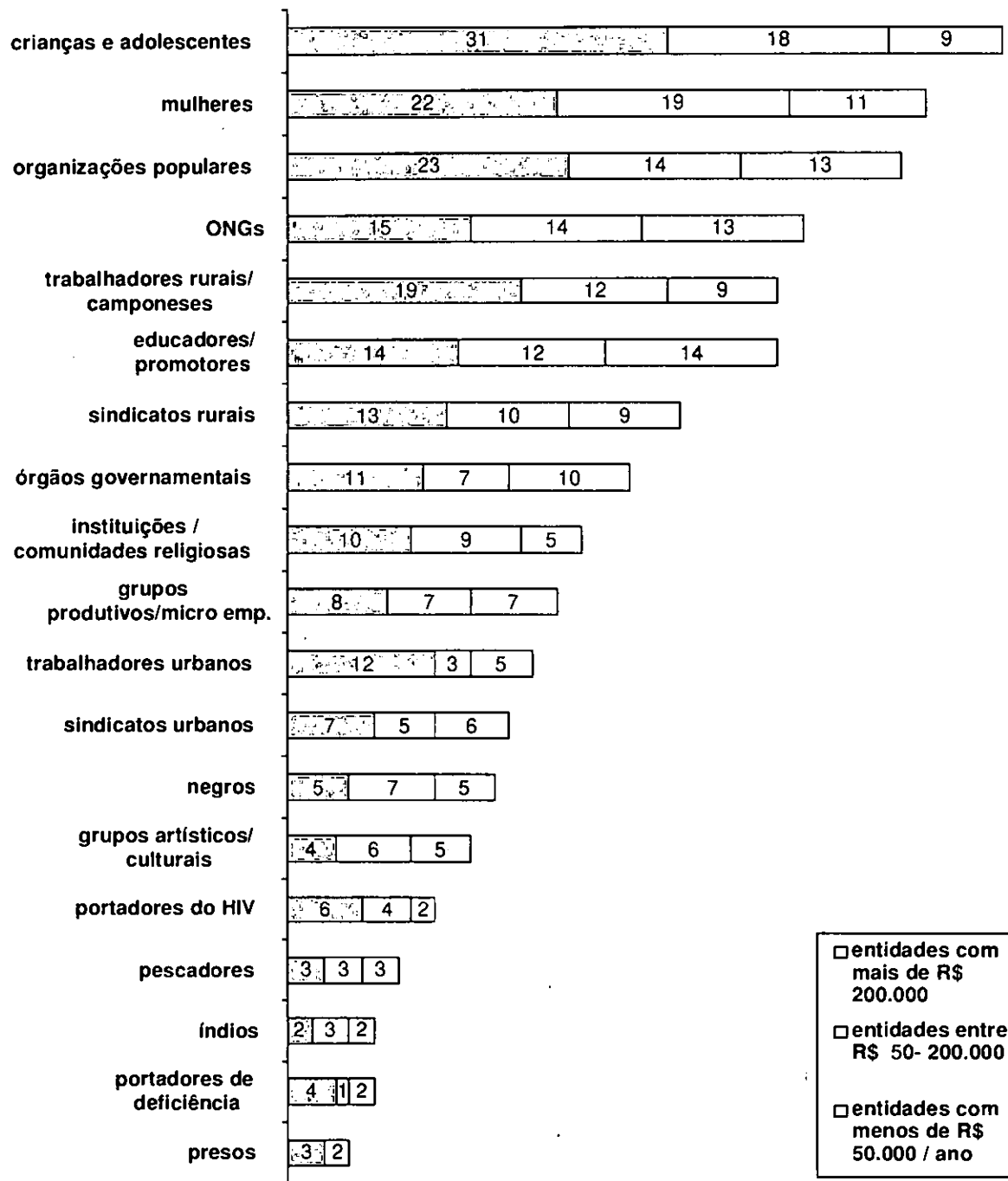
tretanto, nos leva a destacar a necessidade de uma investigação a respeito das formas atualmente assumidas pelo trabalho das ONGs junto aos sindicatos, tanto urbanos quanto rurais.

Também os trabalhos desenvolvidos junto aos *trabalhadores rurais* sofrem uma mudança de foco, com a importância assumida pela questão do desenvolvimento agro-ecológico, levando a um deslocamento da ênfase do trabalhador assalariado para o pequeno produtor, seja este assentado, cooperativado, ou ocupante de áreas em litígio, como é o caso dos sem-terra. O que também nos leva a interrogar sobre o papel dos sindicatos nesse novo contexto de intervenção e de interação entre as ONGs e o seu público. De qualquer modo, parecem-nos extremamente instigantes as alterações ocorridas, nos dois anos estudados, entre os públicos prioritários das entidades pesquisadas.

Dentre os três primeiros públicos citados pelas ONGs pesquisadas, são as *mulheres* que apresentam a distribuição mais equilibrada, em termos de faixa orçamentária, enquanto as *organizações populares* configuram uma ligeira concentração de entidades de pequeno porte. Essa concentração é mais visível no caso das *crianças e adolescentes*, onde as pequenas ONGs representam mais da metade do total. De qualquer modo, corroborando a observação feita acima a respeito da multiplicidade de grupos sociais atingidos pelo trabalho das ONGs, é significativo notar que se encontram entidades de pequeno, médio e grande porte atuando junto a quase todos os grupos/públicos citados, com uma única exceção no caso dos *presos*, onde não registramos a presença de nenhuma entidade de grande porte. Observe-se o gráfico seguinte:

GRÁFICO 04:

PÚBLICO ATINGIDO POR FAIXAS DE ORÇAMENTO



número de entidades por tipo de público

3. duas palavras-chave: parceria e articulação

O termo *parceria* integrou-se, de forma definitiva, ao vocabulário das ONGs. Fala-se em parceria das ONGs com o estado, a iniciativa

privada, as entidades da cooperação internacional e, é claro, com outras ONGs. A observação empírica é confirmada pela tabela abaixo:

Tabela 8
PRINCIPAIS PARCEIROS DAS ONGs, 1995

Entidades Parceiras	freqüência de respostas
1.Outras ONGs	49
2.Articulações e Organizações dos Movimentos Populares	29
3.Igrejas e Grupos Religiosos	24
4.Centrais Sindicais, Sindicatos e Associações Profissionais	23
5.Prefeituras e Secretarias Municipais	20
6.Órgãos Públicos Federais	18
7.Organismos da Cooperação Internacional	17
8.Articulações e Fóruns Temáticos	17
9.Universidades e Centros de Pesquisa	15
10.Governos de Estado e Secretarias Estaduais	12
11.Instituições Privadas	10
12.Parlamentares, Câmaras Municipais e Assembléias Legislativas	06
13.Meios de Comunicação de Massa	03
14.Outras Parcerias	05
15.Não Realiza Trabalhos em Parceria	19
16.NS/NR	04

* admitidas respostas múltiplas

Base: 100 entidades)

Além da diversidade de parcerias, a tabela mostra que essa diversidade é bastante equilibrada entre as diferentes instituições do Estado e da sociedade. Chama a atenção, no entanto, o grande peso atribuído à categoria *outras ONGs*. Este dado constitui um indicador de uma nova postura no relacionamento atual dessas organizações, marcada pela busca de uma maior articulação e da complementariedade nos trabalhos desenvolvidos por elas. Já o grande número de citações das categorias referentes a *organizações dos movimentos populares/ centrais sindicais / sindicatos / associações profissionais*, tanto revela a importância fundamental que continua a ser atribuída, pelas ONGs, aos

movimentos sociais no desenvolvimento do seu trabalho, quanto nos permite supor que a diminuição relativa da participação dessas categorias entre o público das ONGs (cf. tabela 04) aponta para o desenvolvimento, entre esses atores, de novas relações que encontram no termo *parceria* a sua melhor expressão.

Também é significativa a presença de *igrejas / grupos religiosos*, que parece indicar, no caso da Igreja Católica, um processo semelhante ao discutido acima. De organizações estreitamente vinculadas (formal ou informalmente) à Igreja, as ONGs passam a assumir, cada vez mais,

identidades e perspectivas distintas, porém, em muitos casos, confluentes, criando-se um campo propício ao desenvolvimento das relações de parceria.

O conjunto formado por estes grupos sociais configura algo que poderíamos definir como sendo o "campo tradicional de parceria das ONGs", e que continua tendo um peso fundamental na sua política de relações. Por outro lado, é bastante significativa a presença de "novos parceiros", como é o caso dos *órgãos públicos* (nas três esferas governamentais de atuação), das *universidades e centros de pesquisa*, entre outros. Vale salientar o percentual relativamente pequeno de parcerias estabelecidas com a *iniciativa privada*, objeto de grandes discussões entre as ONGs e que, segundo parece, constitui, ainda, uma realidade bastante distante da prática cotidiana da maioria dessas entidades.

Por último, é importante salientar que, embora seja de uso corrente entre as ONGs (ou talvez por esse motivo), o termo *parceria* está bem distante de uma definição comum a todos os que o utilizam. Dependendo do contexto, ou do interlocutor, *parceria* pode significar, desde o desenvolvimento de trabalhos em conjunto, até o financiamento de um projeto ou programa, passando pelo trabalho de assessoria, ou mesmo pela prestação de serviços. Entretanto, como tudo o mais no universo das ONGs, o termo *parceria* vai, pouco a pouco, assumindo contornos mais claros, definidos pela própria prática política desses atores. Um bom exemplo desse processo parece ser o caso dos *organismos da cooperação internacional*. A freqüência, relativamente pequena, de indicações destas entidades como parceiras

das ONGs expõe uma tendência ao estabelecimento de diferenciações entre, por exemplo, o financiamento de um trabalho ou do projeto e a relação de parceria. Parece haver a exigência do estabelecimento de uma relação mais *horizontal*, na qual o acesso às informações e ao poder de decisão não estejam concentrados, unilateralmente, em uma das partes,

para se caracterizar uma parceria. Assim, mais do que o financiamento dos trabalhos, são os espaços de discussão conjunta, criados recentemente por algumas agências de cooperação (plataformas, projetos de diálogo, etc.) que parecem corresponder, ou aproximar-se mais, do entendimento do termo parceria, tal como começa a se delinear dentro

do universo das ONGs.

De qualquer modo, essa ainda é uma discussão incipiente entre as ONGs, onde prevalecem múltiplas e diferenciadas visões a respeito do que seja parceria e/ou relações de parceria. A observação da tabela abaixo permite avançar um pouco nesse debate:

Tabela 9
ONGs, POR PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM PARCERIA, 1995

Atividades:	frequência de respostas
1. Formação/Capacitação de Recursos Humanos	21
2. Campanhas de sensibilização da opinião pública	20
3. Assessoria às representações populares nos fóruns institucionais	18
4. Apoio a projetos e iniciativas de geração de renda	15
5. Formulação de alternativas e fiscalização de políticas públicas	14
6. Prestação de serviços de: saúde/assistência materno-infantil/ educação	13
7. Assistência jurídica	11
8. Investigação e pesquisa	10
9. Formação/qualificação de mão de obra	10
10. Organização de comitês e fóruns de debates	09
11. Difusão de novas tecnologias	08
12. Produção de instrumentos de comunicação social	07
13. Organização de banco de dados, videoteca, bibliotecas, etc.	02
14. Outras atividades	07
15. Não Realiza Atividades em Parceria	19
18. NS/NR	07

* admitidas respostas múltiplas

(Base: 100 entidades)

Coerentemente com a ambiguidade do próprio termo, parece não haver uma definição *a priori*, das atividades a serem desenvolvidas em parceria. Mesmo assim, é útil identificar algumas situações em que o instrumento da parceria tende a ser mais utilizado. Colocam-se, em primeiro lugar, os casos em que existe uma necessidade de *racionalizar recursos* no desenvolvimento de atividades de custo elevado, como as campanhas de esclarecimento e sensibilização da opinião pública ou o apoio a projetos de geração de renda. Outro tipo de situação que leva ao estabelecimento de parcerias, diz respeito às atividades que reúnem, num *mesmo espaço* (fóruns, articulações, etc.), várias ONGs que atuam ou numa mesma área ou em áreas temáticas correlatas, como acontece com as atividades referentes à formulação de alternativas de políticas públicas e à

assessoria às representações populares nos fóruns institucionais. Por último, temos as atividades de *prestação direta de serviços*, que tendem a exigir a mobilização de recursos (tanto materiais, quanto de instalações e pessoal técnico) num volume superior às possibilidades de uma só ONG. De modo geral, trata-se, quase sempre, de uma complementação de atividades estabelecida entre os parceiros, visando potencializar ao máximo os recursos disponíveis e obter, assim, um maior impacto na sua intervenção.

No que tange à relação entidade parceira & tipo de atividade desenvolvida, observa-se que as atividades de *formação e capacitação de recursos humanos* são realizados, preferencialmente, em parceria com outras ONGs ou com o Estado. Já as atividades de prestação de serviços de saúde e outras, têm,

como principais parceiros das ONGs pesquisadas, o Estado (particularmente, as prefeituras e secretarias municipais) e a iniciativa privada. Outro campo de parceria com a iniciativa privada é o *apoio a projetos e iniciativas de geração de renda*. As *campanhas de esclarecimento e sensibilização da opinião pública* tendem a interessar, mais efetivamente, ao poder legislativo, além, é claro, dos meios de comunicação de massa.

Para além das parcerias estabelecidas em torno de projetos/atividades específicas, a criação de redes, fóruns e outras articulações também aparece como uma característica marcante da atuação das ONGs nos anos 90. A participação nesses espaços é uma prática bastante generalizada entre as entidades pesquisadas, conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 10
REDES/ ARTICULAÇÕES MAIS CITADOS PELAS ONGs PESQUISADAS, 1995

Redes/ Articulações *	nº de entidades
1.ABONG- Associação Brasileira de ONGs	29
2.Centro de Articulação Retome Sua Vida	10
3.Fórum de Defesa da Criança e do Adolescente	10
4.MNDH- Movimento Nacional de Defesa dos Direitos Humanos	10
5.Ação da Cidadania Contra a Fome	08
6.Fórum das Mulheres de Pernambuco	08
7.Fórum da Seca	07
8.CEAAL- Conselho Latino Americano de Educação de Adultos	07
9.MNMMR- Movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Rua	06
10.Redes Nacional Feminista de Direitos Reprodutivos	06
11.Redes Mulher de Educação .	05
12.Fórum da Reforma Urbana	05
13.ABVP- Associação Brasileira de Vídeo Popular	04
14.ANCED- Articulação Nacional dos Centros de Defesa	04
15.Fórum de ONGs da Bahia	04
16.Fórum Nacional das ONGs Ambientais	04
17.Articulação Água no Nordeste	04
18.Fórum Nacional de Participação Popular nas Administrações Municipais	04
19.LIGA- Associação Internacional de Gays e Lésbicas	03
20.Redes Mata Atlântica	03
21.APEDEMA-Associação Permanente de Entidades em Defesa do Meio Ambiente	03
22.Redes Entre Mujeres	03
23.CNEN- Coordenação Nacional de Entidades Negras	03
24.Fórum da Assistência Social	03
25.Fórum Nacional DCA- Ações Articuladas de Defesa de Direitos	03
26.Fórum Nacional Contra Despejos	03
27.Outras Articulações	122
28.Não participa de fórum/articulação	23

* admitidas respostas múltiplas

(Base: 100 entidades)

Impressiona o leque de redes e articulações no qual as ONGs estão envolvidas. Passando pelos níveis municipal, estadual, regional, nacional e internacional, contamos mais de cem articulações/ fóruns/ redes, embora citadas de forma esparsa por uma ou duas entidades.

Estes números nos fazem pensar que, depois de uma fase de isolamento das ONGs, vivemos agora um momento de intensa busca de intercâmbio por parte dessas entidades. Subjacente a essa extrema diversificação de redes e

articulações, como já foi dito antes a respeito das parcerias, está a necessidade de ampliar a expressão do trabalho social desenvolvido e o impacto da atuação, através da circulação de experiências, inovações e informações. A maioria das articulações citadas é de origem recente, tendo como referência o final dos anos 80/ início dos anos 90. Isto coincide com a leitura que faz desse fenômeno Leilah Landim, quando diz "... de meados dos anos 80 para cá as ONGs deixaram de ter um caráter predominantemente localizado para buscar uma expansão e expressão mais ampla [...] buscando visibilidade

e projeção regional ou nacional (ou mesmo internacional) sem deixar de atuar em âmbito localizado" (ABONG 1995: 12). Outro aspecto a ser considerado é a grande diversidade de temas abordados pelas ONGs, que tende a trazer consigo a necessidade de espaços específicos de aprofundamento e discussão.

Atividades desenvolvidas individualmente ou em parceria formam os diversos programas e nos oferecem um panorama da multifacetada atuação das ONGs na realidade social da região, conforme se verá a partir de agora.

II. PROGRAMAS DESENVOLVIDOS

Neste item apresentamos os programas e projetos desenvolvidos atualmente pelas ONGs pesquisadas. Os dados nos permitem ter uma visão mais precisa do cotidiano do trabalho dessas entidades. As

informações aqui apresentadas foram colhidas a partir da descrição, elaborada por cada entidade, dos seus programas de trabalho. Descrição essa que deveria contemplar os seguintes pontos: eixo de

trabalho, público destinatário, principais atividades, métodos e técnicas mais utilizados.⁵ Eis aqui uma apresentação dos resultados assim obtidos:

Quadro sinóptico 1: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA ÁREA DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho infanto-juvenil • Violência • Cidadania e Direitos da Criança e do Adolescente • Educação • Agricultura Orgânica • Profissionalização • Ressocialização • Cidadania e religião 	<ul style="list-style-type: none"> • crianças e adolescentes • trabalhadores • membros dos conselhos de direitos e tutelares • educadores de rua • pais e responsáveis • meninos e meninas de rua 	<ul style="list-style-type: none"> • investigação e pesquisa • assessoria e capacitação • 'lobby' e pressão política • formação e capacitação de recursos humanos • sensibilização de órgãos públicos • campanhas de sensibilização da opinião pública. • orientação jurídica • formação e capacitação de mão de obra • produção de material didático • formulação de propostas alternativas e fiscalização das políticas públicas. • participação em fóruns institucionais • participação em fóruns e articulações temáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • seminários e congressos • dinâmica de vivências • dramatização • sessões de estudo • mobilização dos meios de comunicação de massa • oficinas de produção • visitas domiciliares • aulas práticas • catequese • reuniões e palestras • cursos profissionalizantes

A primeira revelação deste quadro refere-se à *fluidade* da distinção entre público e temática de trabalho. Nota-se a existência de um certo *trânsito* entre as duas categorias. Questões que, de início, se apresentam

circunscritas a um único tipo de público, tendem a se ampliar em duas direções. A primeira, envolvendo outros atores sociais, direta ou indiretamente relacionados

a esse ator central. A segunda, se incorporando como temática ao campo de trabalho de outras ONGs e levando-as, também, a atuar junto a esse público.

⁵ Uma observação que se faz necessária neste momento, diz respeito às diferentes visões que alguns desses termos podem suscitar e que levam a longas discussões conceituais sobre, por exemplo, a distinção entre métodos e técnicas. O que apresentamos no quadro nada mais é do que **uma** dentre as muitas posições possíveis nessa polêmica.

A temática dos direitos das crianças e dos adolescentes é um exemplo bastante claro desse processo. Tendo se iniciado como um trabalho voltado para as crianças de rua e envolvendo um grupo específico de ONGs, ela se ampliou nas duas *direções* acima apontadas. De um lado, as entidades que têm as crianças e os adolescentes como público prioritário da sua intervenção passaram a atuar, também, junto a outros atores a eles relacionados, como os membros dos conselhos tutelares e de direitos, os pais e responsáveis pelas crianças, etc. De outro, a questão dos direitos da criança e do adolescente foi incorporada como temática de trabalho por várias outras ONGs, como veremos em seguida.

Tem-se aqui um processo semelhante ao descrito abaixo. Deixando de ser uma preocupação exclusiva das ONGs “de mulheres”, a temática do gênero se *aprofunda*, envolvendo novas questões, e se *amplia*,

passando a constar como um dos eixos de atuação de quase todas as ONGs pesquisadas. Outro aspecto que chama a atenção no conjunto dos trabalhos desenvolvidos dentro dessa temática é a utilização intensiva de técnicas centradas no corpo e nas emoções (“oficinas de corpo”, dramatizações, etc.). A preocupação com o corpo, associada a uma abordagem mais “holística” do ser humano, foi, desde o início, uma marca distintiva dos trabalhos voltados para mulheres. E, embora hoje esses programas se destinem a um público bem mais amplo (que inclui profissionais da área de saúde, secretarias de governo, etc.), a característica permanece.

Quadro sinóptico 2: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA ÁREA DE GÊNERO E DIREITOS REPRODUTIVOS:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Sexualidade/ Conhecimento do Corpo • Feminismo • Cidadania e Direitos da Mulher • Gravidez na Adolescência • Violência contra a Mulher • Contracepção e Planejamento Familiar • Emprego e Renda • Profissionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • mulheres do meio popular • trabalhadoras do campo e da cidade • desempregadas • prostitutas • parteiras tradicionais • profissionais de saúde • ministros • secretarias de governo (municipal e estadual) • educadores de rua • público em geral 	<ul style="list-style-type: none"> • formação e capacitação de recursos humanos • atendimento jurídico • atendimento psicossocial • investigação e pesquisa • “lobby” e pressão política • participação em fóruns institucionais • participação em fóruns temáticos • capacitação de mão de obra • produção de material didático e informativo • campanhas de esclarecimento e sensibilização da opinião pública • formulação de propostas alternativas e fiscalização das políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • cursos, seminários e debates • reuniões em grupo • troca de experiências • oficinas “de corpo” • grupos de estudo • dramatizações • projeção/discussão de vídeos • cursos profissionalizantes • mobilização dos meios de comunicação de massa

Quadro sinóptico 3: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NAS ÁREAS DE EDUCAÇÃO E CULTURA:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Educação para o Trabalho • Alternativas Educacionais • Políticas Públicas • Danças Populares • Alfabetização de Adultos • Educação Municipal Rural 	<ul style="list-style-type: none"> • crianças e adolescentes • crianças “fora de faixa” • professores da rede pública • índios • educadores populares e escolas comunitárias • alunos da rede oficial • de secretarias estaduais e municipais educação • professoras e supervisoras rurais • crianças de 0 a 06 anos • público em geral • meninas prostituídas ou em situação de risco de prostituição 	<ul style="list-style-type: none"> • alfabetização e reforço escolar • investigação e pesquisa • capacitação e formação de recursos humanos • sistematização de práticas educacionais • formação de grupos populares de dança • formação/capacitação de mão de obra • campanhas de sensibilização da sociedade • participação em fóruns e articulações temáticas • participação em fóruns institucionais • criação/manutenção de creches 	<ul style="list-style-type: none"> • metodologia de formação de formadores • trabalho de campo/ história oral • aulas práticas • treinamentos • recreação e apoio pedagógico • práticas esportivas • cursos profissionalizantes • mobilização dos meios de comunicação de massa • encontros e seminários • oficinas culturais e de leitura

Os programas desenvolvidos na área de educação permitem que entremos, mais visivelmente, num campo hoje trabalhado por quase todas as ONGs, que é o *da cooperação/parceria* e mesmo *prestação de serviços* ao Estado. Capacitação e formação de professores e supervisores, realização de oficinas culturais e de leitura para os alunos, entre outras atividades, são exemplos dos serviços prestados por essas entidades à rede pública de educação. Essa realidade parece ser

o resultado da confluência de dois fatores: de um lado, o conhecimento acumulado pelas ONGs nas experiências alternativas de educação; e, do outro, a debilidade da estrutura do estado, que tem se revelado como mais um empecilho à implantação de uma política pública de qualidade. Essa situação tem levado as ONGs, não apenas na área de educação, como em várias outras áreas sociais, a assumir a tarefa de capacitação dos quadros da rede pública, numa tentativa de melhorar

a qualidade do serviço prestado à população. Ao lado dessas novas atribuições, permanece a preocupação com a ampliação/qualificação das experiências alternativas de educação, expressa pelo conjunto de atividades dirigidas aos educadores populares e às escolas comunitárias, além dos trabalhos voltados para a formação profissionalizante, a alfabetização e o “reforço” escolar para adultos e crianças “fora de faixa”, entre outros.

Quadro sinóptico 4: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA ÁREA DE SAÚDE:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Medicina Natural • Fitoterapia • Nutrição • Medicina Sanitária • Planejamento Familiar • Ações Preventivas de Saúde • Direitos Reprodutivos • Sexualidade e Prevenção 	<ul style="list-style-type: none"> • profissionais de saúde • agentes de saúde • público em geral • mulheres dos bairros populares • crianças e adolescentes 	<ul style="list-style-type: none"> • capacitação e formação de recursos humanos • investigação e pesquisa • produção de material didático • campanhas de sensibilização da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • cursos, palestras e seminários • implantação/manutenção de hortas medicinais • articulação com os meios de comunicação de massa • oficinas temáticas e treinamentos

Da mesma forma que nos programas da área de educação, coloca-se nesta área um duplo desafio para as ONGs: contribuir para a melhoria da qualidade das ações desenvolvidas pela rede oficial, e apoiar e desenvolver, junto aos seus parceiros tradicionais, toda uma série de experiências alternativas de saúde. Nota-se, porém, que, em ambos os

casos, o papel principal que se atribui às ONGs é o de atuar na área da formação de recursos humanos. Isto equivale a dizer que, mesmo diversificando e ampliando o seu público e os seus espaços de intervenção, as ONGs continuam atuando, fundamentalmente, como entidades de *educação*, voltadas para a construção e a disseminação de

novos valores e práticas sociais. Este aspecto se torna muito claro quando verificamos, nesses trabalhos, toda uma valorização do saber tradicional, tal como expressam as atividades voltadas para o acompanhamento do trabalho das parteiras, a medicina fitoterápica e a criação de hortas medicinais, entre outros aspectos.

Quadro sinóptico 5: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA ÁREA DA CULTURA NEGRA:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Relações Raciais • Raça e Gênero • Educação e Cultura • Cultura das Comunidades Remanescentes de Quilombos 	<ul style="list-style-type: none"> • crianças e adolescentes entidades de cultura negra • grupos de mulheres negras • polícia militar • comunidades negras rurais • jovens negros • moradores de bairros populares • alunos e professores da rede oficial de ensino • militantes dos movimentos negros 	<ul style="list-style-type: none"> • levantamento das comunidades negras rurais • capacitação e formação de recursos humanos • organização de banco de dados • investigação e pesquisa • assessoria • levantamento étnico • produção de instrumentos de comunicação social • participação em fóruns e articulações temáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões, cursos e seminários • oficinas culturais e de formação básica • exibição/discussão de vídeos • trabalho de campo/história oral • levantamento de histórias de vida.

Situados num outro momento desse processo de incorporação de uma temática específica por um público mais abrangente, os programas que abordam questões ligadas à raça negra (ao contrário do que acontece com as relações de gênero, os direitos das crianças e adolescentes ou a geração de renda), ainda são, na maioria dos casos, desenvolvidos quase que exclusivamente por ONGs “negras”. É importante destacar um aspecto extremamente significativo desses trabalhos, que é a preocupação com *o resgate da história*

e a *valorização da cultura negra*. Trata-se de algo mais do que uma simples reconstrução histórica, uma vez que essa recuperação da tradição é percebida como um passo fundamental para a construção de uma identidade cultural e étnica da população negra brasileira. De qualquer modo, esse enfoque justifica não só a importância atribuída nesses programas às comunidades remanescentes de quilombos, como também a opção por técnicas mais qualitativas de pesquisa, como a história oral e a história de vida.

Quadro sinóptico 6: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NAS ÁREAS DE GERAÇÃO DE RENDA E COOPERATIVISMO

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/ técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Associativismo • Formação de cooperativas • Organização política e empresarial • Crédito e financiamento • Gênero e pequena produção urbana • Fundos rotativos • Autogestão e gerenciamento • Desenvolvimento organizacional • Eficiência empresarial • Comercialização de produtos • Perfis de mercado • Comunicação rural • Técnicas de produção e comercialização • Gestão das áreas de assentamento de reforma agrária • Viabilidade da pequena produção urbana e rural 	<ul style="list-style-type: none"> • organizações de pequenos produtores rurais • grupos informais de pequenos produtores urbanos • associações e cooperativas de pequenos produtores urbanos • órgãos públicos • crianças e adolescentes • entidades da sociedade civil • mulheres • dirigentes, assessores e funcionários de cooperativas • micro e pequenos produtores rurais • entidades do movimento popular e sindical • agricultores assentados 	<ul style="list-style-type: none"> • capacitação e formação de recursos humanos • apoio e assessoria • investigação e pesquisa • análise de mercado • produção de instrumentos de comunicação social • elaboração de material didático • financiamento de pequenos negócios • assistência técnica • formação de agentes multiplicadores • organização de banco de dados • capacitação de mão de obra • formação de monitores • cadastramento de profissionais autônomos 	<ul style="list-style-type: none"> • cursos e seminários • oficinas e treinamentos • CEFE-TOT • avaliação e sistematização de experiências • fiança solidária • cursos profissionalizantes • MATCOM • articulação com os meios de comunicação de massa • visitas de acompanhamento e supervisão

Estes programas se constituem numa das áreas mais desafiadoras para a intervenção das ONGs, uma vez que buscam, simultaneamente, lidar com elementos de duas lógicas diferenciadas: a *lógica individual* da relação de mercado, na qual os diferentes grupos devem inserir-se com o seu produto, e a *lógica coletiva*, da organização cooperativada, que constitui, de modo formal ou informal, a referência fundamental que orienta a formulação dos programas. As ONGs participantes da pesquisa têm procurado responder a esse desafio, incluindo e combinando, de maneiras distintas,

elementos das duas lógicas. Esta articulação pode ser percebida em três níveis distintos: o dos *temas*, onde encontramos, tanto a discussão sobre os perfis de mercado e a organização empresarial, quanto sobre o associativismo e a autogestão; o do *público* - onde temos, juntamente com as cooperativas, os pequenos e médios produtores individuais; e o das *atividades*, que vão desde a assessoria técnica a grupos produtivos e cooperativas, até as iniciativas de financiamento para pequenos negócios e cadastramento de profissionais autônomos.

**Quadro sinóptico 7: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS
NA ÁREA DOS DIREITOS DOS PORTADORES DE DEFICIÊNCIA:**

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Integração na escola e no trabalho • Auto-estima • Educação para o trabalho • Cidadania e direitos dos portadores de deficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • alunos da rede pública • centros de reabilitação • adolescentes e adultos portadores de deficiência • público em geral • mães e familiares de portadores de deficiência • professores • crianças portadoras de deficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • atendimento individual e em grupos • investigação/pesquisa • apoio e assessoria • formação e capacitação de recursos humanos • produção de material didático e informativo • campanhas de sensibilização da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • oficinas • dança criativa • grupos de autoconsciência • música • psicodrama pedagógico • sistematização de experiências • articulação com os meios de comunicação de massa • reuniões e debates • aulas do método "braille" • exibição/discussão de vídeos • estimulação precoce • fonoaudiologia e fisioterapia

Dentro do universo pesquisado, encontra-se nos trabalhos desenvolvidos nessa área um aspecto peculiar: a presença de instituições tradicionais de prestação de serviços e de assistência no sentido estrito, ao lado de organizações mais voltadas para o espaço público e a ampliação da cidadania para os portadores de deficiência. Esse último tipo de programa consegue, ainda, aliar à preocupação política uma abordagem inovadora do problema da pessoa portadora de deficiência, ao incluir a questão da autoestima do portador de deficiência como um tema a ser trabalhado, ao incorporar a arte como forma de expressão e integração, ao estimular a formação de grupos de auto-ajuda, etc.

Percebe-se, aqui, algo de novo em relação às formas de atuação mais comuns entre as ONGs: o deslocamento de uma atuação fortemente prospectiva, voltada de modo quase exclusivo para a construção do futuro, para uma outra preocupada com as condições atuais e a situação concreta dos atores com os quais trabalham. Esse deslocamento redimensiona - sem a negar - a atuação voltada para transformações futuras, como se pode observar no esforço direcionado à formação de uma opinião pública mais sensível à questão da pessoa portadora de deficiência e os seus direitos.

**Quadro sinóptico 8: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs
PESQUISADAS NA ÁREA DA PREVENÇÃO E AIDS E OUTRAS DSTs:**

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Violência contra homossexuais e mulheres • Atenção à saúde • Assistência e cuidados • Cidadania e direitos dos portadores do HIV • Prevenção e práticas sexuais mais seguras • Políticas públicas de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> • homossexuais e bissexuais • profissionais do sexo • portadores do vírus HIV, familiares e amigos • pessoas soropositivas em atendimento ambulatorial • adolescentes e jovens • massagistas de sauna masculina • mulheres • profissionais de saúde • população de baixa renda • público em geral • órgãos públicos • estudantes secundaristas e universitários 	<ul style="list-style-type: none"> • atendimento e plantão jurídicos • "lobby" e pressão política • atendimento psicossocial • investigação e pesquisa • capacitação e formação • terapia ocupacional • produção de material didático e informativo • hospedagem temporária • formulação de propostas de políticas públicas • banco de dados • campanhas de sensibilização da sociedade • elaboração de diagnósticos institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • aulas expositivas • debates e reuniões • visitas domiciliares e hospitalares • entrevistas e aconselhamento • grupos de auto-ajuda • dramatizações • encontros familiares • levantamento e denúncias de atos de violência e discriminação • treinamentos e oficinas de sensibilização • exibição/discussão de vídeos • articulação com os meios de comunicação de massa • visitas de esclarecimento nos locais frequentados por pessoas com comportamento de risco

Talvez por se tratar de uma área de atuação relativamente recente das ONGs, notam-se nestes programas alguns elementos bastante diferenciados de atuação. Encontra-se, aqui, a quase totalidade das intervenções de ONGs voltadas para a prostituição de ambos os sexos.⁶ Na verdade, o quadro acima revela *uma estreita vinculação* entre público e temática: Os(as) prostitutas(as) só são abordados pelas ONGs na perspectiva da prevenção da AIDS e outras DSTs. E a questão das DSTs não é incorporada como temática a outros tipos de trabalho. É importante observar que esses são os programas onde se incluem, de modo mais

expressivo, tanto a dimensão da *prestação direta de serviços*, como o atendimento jurídico e psicossocial, a terapia ocupacional, quanto a *valorização dos laços afetivos*, com a inclusão dos familiares e amigos dos portadores do HIV no público, a realização de visitas domiciliares. A tudo isto se alia a já referida afirmação do presente como espaço de uma prática transformadora das relações sociais. Outro aspecto a destacar é a *preocupação constante com a opinião pública*, através do desenvolvimento sistemático de campanhas de prevenção e esclarecimento da população e de combate à discriminação e ao preconceito.

Quadro sinóptico 9: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA ÁREA DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Violência e criminalidade • Justiça e segurança pública • Políticas públicas • Direitos individuais e coletivos • Questões agrária e fundiária 	<ul style="list-style-type: none"> • vítimas de violência • grupos populares • comunidades remanescentes de quilombos • órgãos governamentais • entidades de direitos humanos • instituições civis • agressor, agredido e familiares • educadores populares • moradores de bairros populares • crianças e adolescentes, juntamente com seus pais e/ou responsáveis • comunidades rurais • agricultores assentados • trabalhadores rurais • presos 	<ul style="list-style-type: none"> • formação de comitês • plantão jurídico • assessoria jurídica • organização de banco de dados • investigação e pesquisa • monitoramento do sistema de segurança e justiça • “lobby” e pressão política • apoio e proteção à testemunhas de violência • acompanhamento do sistema judiciário • defesa jurídica de direitos • assistência social e pedagógica • formação e capacitação de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões, debates e palestras • encontros de capacitação • cursos e seminários • articulação com os meios de comunicação de massa • encaminhamento de denúncias • entrevistas e aconselhamentos • requerimentos e representações administrativas • acompanhamento de inquéritos e processos • contato com juizes • visitas periódicas aos presídios • proposição e ajuizamento de ações • assessoria em conflitos fundiários

Nos programas de trabalho desenvolvidos nessa área pelas ONGs pesquisadas, percebe-se uma maior preocupação com as ações de caráter preventivo, como capacitação de grupos e educadores populares, comunidades rurais e agricultores assentados. Trata-se de uma atuação voltada para a *formação de uma consciência de direitos* capaz de desnaturalizar a violência que é parte

constitutiva do cotidiano dessas populações. Ao lado destas, temos as ações de *defesa de direitos*, dirigidas aos presos, às vítimas de violência e seus familiares, às comunidades remanescentes de quilombos, etc. Entre os serviços prestados dentro desses programas, destacam-se o atendimento e o plantão jurídico, que funcionam como instrumentos que permitem evitar ou

suspender prisões arbitrárias, e o monitoramento do sistema de justiça e segurança. Este último aspecto se constitui num diferenciador, em relação aos demais programas, uma vez que, de modo geral, as ONGs têm limitado a sua participação aos processos de elaboração das políticas públicas, enquanto revelam uma imensa fragilidade quando se trata de acompanhar e fiscalizar a sua execução.

⁶ A exceção se localiza na questão da **prostituição infantil**, que é tratada, também, nos programas voltados para a Criança e o Adolescente

Quadro sinóptico 10: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA ÁREA DE REFORMA URBANA:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Uso e ocupação do solo • Saneamento • Crédito alternativo • Participação popular • Poder local • Habitação • Políticas públicas • Desenv. organizacional • Planejamento popular • Orçamento participativo • Micro-urbanização integrada 	<ul style="list-style-type: none"> • lideranças comunitárias • grupos populares • sem- teto • moradores da periferia • moradores de áreas ZEIS 	<ul style="list-style-type: none"> • participação em fóruns e articulações temáticas • assessoria jurídica • elaboração de material didático • formação e capacitação de recursos humanos • apoio e assessoria • participação em fóruns institucionais • investigação e pesquisa • sistematização de experiências • "lobby" e pressão política • formulação de proposta de políticas públicas • banco de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • oficinas e treinamentos • seminários temáticos • organização de mutirões • acompanhamento de negociações entre as comunidades e o poder público. • reuniões, encontros e sondagens técnicas • planejamento participativo • formação de grupos de estudo • pedagogia ativo-construtivismo • visitas técnicas e domiciliares.

Uma característica marcante dos programas desenvolvidos pelas entidades participantes da pesquisa, nesta área de atuação, é a *grande incorporação de novos temas de trabalho*, decorrente da redefinição ocorrida na sua temática central. Saindo de uma atuação em torno dos problemas dos bairros de periferia, esses programas passaram a desenvolver uma abordagem mais globalizante, *centrada na cidade e no espaço urbano*, compreendido como o "locus" de confluência de várias

questões (infraestrutura, saúde coletiva, meio ambiente, etc.). Outro resultado dessa redefinição foi o peso que passou a ter, para esses trabalhos, o *município*, como espaço privilegiado de participação política dos cidadãos. Em consequência, encontramos nessa área os programas que mais avançaram na análise e no acompanhamento de experiências inovadoras em termos do poder local e de participação da sociedade civil na gestão municipal.

Quadro sinóptico 11: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA ÁREA DO DESENVOLVIMENTO AGRO-ECOLÓGICO:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos hídricos • Direitos e cidadania • Associativismo e geração de renda • Eletrificação rural e fontes renováveis de energia • Agroextrativismo • Documentação • Recuperação biológica de espécies nativas • Reforma agrária • Tecnologias alternativas • Comunicação rural • Agroflorestação • Apicultura e suinocultura • Horticultura • Caprinocultura • Comercialização • Gestão de assentamentos • Políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • pequenos produtores rurais • trabalhadores assalariados • lideranças rurais • pequenos produtores agroextrativistas • instituições de pesquisa • técnicos de ONGs • pesquisadores • cooperativas de pequenos produtores rurais • prefeituras municipais • estudantes de escolas agro-técnicas • índios • escolas da rede pública e privada • agricultores assentados • sem terra • técnicos de órgãos governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> • assistência técnica • investigação e pesquisa • capacitação e formação de recursos humanos • elaboração de material didático e informativo • experimentação/difusão de novas técnicas de produção • produção de instrumentos de comunicação social • organização de fundo rotativo e fundos produtivos 	<ul style="list-style-type: none"> • encontros, cursos e seminários • treinamentos • visitas de acompanhamento técnico • mutirões comunitários • troca de experiências • aulas e cursos práticos • DRPA • distribuição de sementes • acompanhamento e intercâmbio técnicos • planejamento da produção e avaliação dos resultados • sistematização e discussão de experiências bem sucedidas • balcão de produção orgânica • formação de grupos de estudo • levantamento de demandas

Percebe-se, nos programas desenvolvidos nesta área, uma preocupação profunda com a *produção e a transmissão (teórica e prática) de conhecimentos*. Contata-se um intercâmbio constante de conhecimentos, viabilizado pelo contato com pesquisadores vinculados a universidades e outras instituições e pelo processo de experimentação junto aos agricultores de diferentes técnicas de agro-produção. Esse processo tem

um caráter de reciprocidade, permitindo também que experiências desenvolvidas no trabalho de campo possam ser aprofundadas através das pesquisas. A ênfase na produção e na transmissão de conhecimentos, explica, também, na metodologia utilizada por esses programas, a importância central do trabalho de sistematização das experiências bem sucedidas. Por último, vale salientar que outra preocupação das intervenções

nesta área é a *rentabilidade dos cultivos*. O processo produtivo deve ser, não apenas, ecologicamente equilibrado, mas também capaz de assegurar ao produtor uma rentabilidade igual ou maior do que a das técnicas tradicionais. Isto justifica, também, a preocupação das entidades com o aspecto do planejamento da produção e da avaliação dos seus resultados.

Quadro sinóptico 12: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NAS ÁREAS DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE:

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Educação ambiental • Reflorestamento • Águas subterrâneas • Preservação dos recursos hídricos • Qualidade de vida • Preservação de espécies ameaçadas de extinção • políticas públicas • Desenvolvimento sustentável • Ecoturismo • Poluição e desmatamento • Coleta seletiva e reciclagem do lixo 	<ul style="list-style-type: none"> • crianças e adolescentes • público em geral • favelados • cidades e populações ribeirinhas • comunidade universitária • pesquisadores e professores universitários • organizações populares • estudantes da rede pública e privada • pescadores • moradores de bairros populares • órgãos governamentais • professores das séries iniciais • catadores de lixo • trabalhadores rurais 	<ul style="list-style-type: none"> • ajuizamento de ações civis em defesa do meio ambiente • “lobby” e pressão política • investigação e pesquisa • participação em fóruns institucionais • criação de hortas comunitárias • campanhas de sensibilização da opinião pública • participação em fóruns e articulações temáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • denúncias • maratonas ecológicas • treinamentos • articulação com os meios de comunicação de massa • representações e acompanhamento de inquéritos • formação de comitês científicos • passeios ecológicos • seminários e encontros • exibição/debate de vídeos • rádio “pirata”, programas de rádio, boletins, etc. • aulas teóricas e práticas • produção e plantio de mudas. • palestras e demonstrações

De um modo geral, observa-se nesses programas uma grande *diversidade de público e temas trabalhados*. Suas atividades têm como destinatários estudantes de escolas públicas e privadas, professores e pesquisadores universitários, favelados, populações ribeirinhas, trabalhadores rurais, catadores de lixo, etc. Essa aparente dispersão se explica pelo

fato de que o objetivo central desses trabalhos é, exatamente, a disseminação, da forma mais ampla possível, de novas posturas na relação homem-natureza. Esses novos posicionamentos tendem a afetar a globalidade das relações socialmente estabelecidas, o que justifica o amplo leque de temas abordados. Mesmo assim, é possível encontrar nesse grupo de

programas, trabalhos dirigidos a segmentos específicos, abordados em função da sua interação específica com o meio ambiente, como é o caso dos pescadores, catadores de lixo, favelados, etc. Interessante nesses programas é, ainda, a intensa utilização do *lazer* (caminhadas, maratonas, passeios ecológicos, etc.), *como instrumento de conscientização*.

**Quadro sinóptico 13: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA
ÁREA DE COMUNICAÇÃO:**

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Educação popular • Democratização da informação • Comunicação e cultura • Comunicação e democracia 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicadores populares • público em geral • entidades de direitos humanos • escolas públicas • ONGs • universidades • órgãos governamentais • movimentos sociais • entidades sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • elaboração de textos • assessoria de comunicação • produção de instrumentos de comunicação social • organização de banco de dados • organização de videotecas 	<ul style="list-style-type: none"> • oficinas • grupos de trabalho • produção/veiculação de programas de rádio e TV • produção e exibição de vídeos • produção de jornais, revistas, etc.

A comunicação é, atualmente, um ponto constante na agenda de debates das ONGs. Essa onipresença do tema, entretanto, não nega a especificidade dos programas desenvolvidos nessa área, que se caracterizam por uma utilização/produção intensiva de instrumentos próprios de comunicação social, pela prestação de serviços a outras ONGs nesse campo e, também, pelo contato frequente com os "mass-mídia". Sobre esse último ponto, vale a pena ressaltar que, após um período em que a ênfase estava no aspecto alternativo da comunicação social

realizada pelas ONGs, temos, atualmente, um momento de estabelecimento de parcerias com os meios de comunicação de massa, na realização de campanhas de interesse social, ou na veiculação de programas de rádio ou televisão produzidos por ONGs. Parceria esta que não nega o aspecto crítico da postura dessas ONGs, expresso, principalmente, na luta desenvolvida por elas, em conjunto com outros atores sociais, pela democratização dos meios de comunicação social.

**Quadro sinóptico 14: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELAS ONGs PESQUISADAS NA
ÁREA DE EDUCAÇÃO POPULAR:**

Temas Abordados	Público	Atividades mais comuns	métodos/ técnicas mais utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Formação sindical e popular • Comunicação popular • Movimento popular • Memória e cultura dos trabalhadores • Políticas públicas • Orçamento participativo • Formação política • Direitos da criança e do adolescente • Análise de conjuntura • metodologia de trabalho de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • grupos e organizações populares • pastorais sociais e CEBs • moradores de bairros populares • dirigentes populares e sindicais • estudantes e professores • paróquias • grupos de emprego e renda • trabalhadores rurais • alfabetizadores de jovens e adultos • professores universitários • membros, conselhos tutelares de defesa da criança e do adolescente • mulheres • negros • ONOs • órgãos governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> • assessoria sistemática • organização de banco de dados • investigação e pesquisa • formação de lideranças • elaboração de material didático • participação em fóruns e articulações temáticas • produção de instrumentos de comunicação social 	<ul style="list-style-type: none"> • oficinas temáticas • planejamento estratégico • sistematização de experiências • formação de grupos • cursos e seminários • visitas sistemáticas • dramatizações • treinamento pedagógico • exibição/discussão de vídeos • acompanhamento ao Legislativo • produção de programas de rádio e boletins • troca de experiência • intercâmbio de informações inter-grupos • participação nas lutas das comunidades • sensibilização e interação grupal • leitura dramatizada

Os programas agrupados neste quadro tratam, fundamentalmente, da formação política das camadas populares. Expressam, com grande clareza, a preocupação das ONGs com a constituição de sujeitos sociais populares, representativos e capacitados para intervirem no espaço público. Temas como a formação sindical e popular, a história e a cultura dos trabalhadores, a participação popular no orçamento municipal, entre outros, confirmam a centralidade que desfruta, nesses

programas, a questão da formação. Essa centralidade se expressa, também, na preocupação constante com a pesquisa, seja relacionada aos temas abordados pelo trabalho de formação, seja em função da experimentação de novas metodologias de trabalho. Trata-se da preocupação de construir formas de trabalho com grupos populares que sejam, simultaneamente, mais democráticas do ponto de vista político e mais expressivas do ponto de vista cultural.

III - REDEFINIÇÃO INSTITUCIONAL

Frente a este quadro de mudanças conjunturais e seus reflexos nas atividades, nas temáticas e no público das ONGs, um número significativo delas passaram ou estão passando por um processo de redefinição de seu perfil institucional.

Do total de entidades pesquisadas, 59 afirmaram terem passado ou estarem passando por um processo de redefinição institucional, sendo que, destas, apenas 17 já o concluíram, outras 17 estão em fase de discussão e, em 25, o processo está em andamento, conforme mostra o gráfico 05, ao lado.

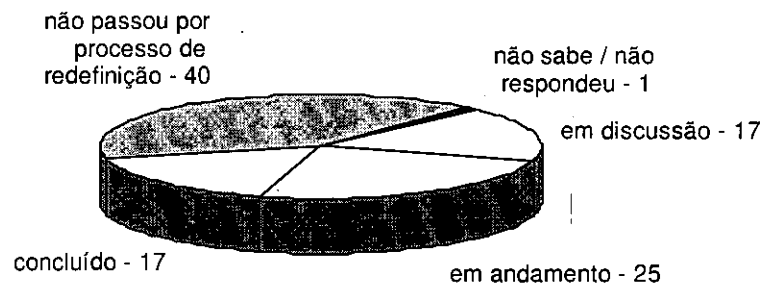
Das cinco áreas de atuação com dez ou mais entidades que responderam à pesquisa, o maior percentual daquelas que passaram ou estão passando por um processo de redefinição institucional se encontra entre as que atuam em *múltiplas áreas*, atingindo oito das dez entidades desta área. Fica a impressão de que as entidades com uma atuação mais diversificada e um perfil mais difuso, sentem uma maior necessidade de rever o seu perfil institucional.

Em segundo lugar vêm as entidades da área de *desenvolvimento rural*. A redefinição atinge mais da metade delas. Em terceiro lugar, aparecem as entidades da área da *criança e adolescente*: oito de um total de quinze passaram ou estão passando por um processo de redefinição institucional.

A redefinição institucional atinge, principalmente, as entidades de grande porte, mais precisamente, aquelas cujo orçamento anual é igual ou superior a duzentos mil reais, perfazendo 79% delas.

GRÁFICO 05:

PROCESSO DE REDEFINIÇÃO INSTITUCIONAL



base: 100 entidades

As pequenas e médias foram atingidas no mesmo grau, respectivamente, 52 e 53%. A maior preocupação das entidades de grande porte com o desenvolvimento institucional pode estar relacionada a diversos fatores: o seu grau de profissionalização, o âmbito de atuação relacionado às temáticas e aos públicos, as expectativas criadas pelas fontes de financiamento, entre outros. As de médio e pequeno porte, especialmente as últimas, têm um trabalho voltado mais para as bases e não sofrem, no mesmo grau que as grandes, pressões das fontes de financiamento para tornarem sua estrutura administrativa mais eficiente. Além disso, muitas das entidades de pequeno porte têm o caráter de *iniciativas*, onde conta mais a militância do que a estrutura institucional.

A redefinição atinge, também, 66% das entidades mais antigas, fundadas antes de 1990, contra 46% daquelas fundadas depois de 1990. Isto leva à conclusão de que a necessidade de mudanças é mais percebida pelas entidades que foram criadas em uma outra conjuntura e estão buscando adaptar-se a uma nova realidade. Cabe interrogar quais os questionamentos que levaram essas 59 entidades a se envolverem em processos de redefinição institucional.

Podem ser visualizadas na tabela seguinte as mudanças operadas a partir do processo de redefinição institucional, nas formas de gestão e organização internas, na organização jurídico-institucional, nas áreas geográficas de trabalho, nas áreas temáticas, nos tipos de serviço e intervenção, e em nível do público.

Tabela 11
ÁREAS ONDE OCORREM MUDANÇAS, 1995

	frequência das respostas
1. formas de gestão / organização interna	44
2. tipos de serviço / intervenção	26
3. áreas temáticas	25
4. organização jurídica / institucional	23
5. tipos de público	23
6. áreas geográficas	13
TOTAL	154

Base: 37 (= entidades que passaram por mudanças recentes em seu perfil institucional)

O maior número de mudanças ocorreu nas *formas de gestão / organização interna*, principalmente, no terreno da estrutura gerencial. A reorganização das instâncias decisórias, sem especificação de quais modificações ocorreram, é apontada por quatro entidades. A implantação ou a redefinição de coordenação e direção é aqui apontada por doze entidades. Seis entidades afirmaram terem implantado ou ampliado sua gestão colegiada, levando a que a equipe de trabalho ganhasse mais poder de decisão frente à direção.

Pode-se imaginar que se estariam delineando duas tendências que vão em direções contrárias: uma de centralização - aparentemente a mais expressiva - e outra de descentralização.

Isto leva a uma série de questionamentos relacionados aos mecanismos que garantem a democracia interna e como as entidades os estão implementando, a que custo, quais os efeitos sobre o trabalho, etc. Pergunta-se até que ponto a criação de órgãos gestores nos moldes mais clássicos (diretoria, direção executiva, etc.) estaria reproduzindo formas tradicionais de organização institucional ou levando, justamente, a uma maior democratização do poder, através de uma definição mais explícita de atribuições e

responsabilidades? De qualquer modo, o que se pode concluir das evidências acima é que as entidades estão buscando outras formas de organização interna.

Um aspecto que salta aos olhos, apontado por treze entidades, é a busca por maior eficiência e racionalidade, através de mudanças na estrutura administrativa (inclusive, divisão de tarefas e definição de funções) e implantação de procedimentos de planejamento-monitoria-avaliação.

Também aqui, vale ressaltar um aspecto que surge de forma singular, tendo sido apontado apenas por duas entidades, mas que é bastante debatido pelas entidades não-governamentais: a implantação de medidas de auto-sustentação. Esta questão vai aparecer de forma mais clara quando abordarmos a situação financeira das ONGs.

Ainda na área de desenvolvimento organizacional, mudanças na *organização jurídica / institucional* ocorreram, em sua maioria, em termos de alterações/elaboração do Regimento Interno, sem que fosse especificado o tipo de mudanças ocorridas.

Chama a atenção o fato de que algumas entidades mudaram sua configuração jurídica, passando a ser autônomas, e se desvinculando,

principalmente, das estruturas eclesiais da Igreja Católica. Isto ocorreu com entidades que atuam na área de direitos humanos, possivelmente, pelas dificuldades que elas passaram a enfrentar com a hegemonia conservadora dentro da Igreja.

Também chamam a atenção as modificações ocorridas na área gerencial, com a criação de órgãos gestores como coordenação, secretaria executiva e conselhos consultivos. Isto pode estar apontando para mais hierarquização e uma maior centralização do poder, enquanto que a criação de colegiados e o veto à reeleição para o cargo de diretor podem estar indicando uma tendência contrária: a de descentralização do poder.

Mudanças nos *tipos de serviço / intervenção* vão confirmar o que anteriormente já apareceu quando foram abordados os programas de trabalho: a valorização da parceria e da articulação entre as entidades, a mudança mais apontada nesta área.

Aqui, também, surgem outras tendências: a prestação de serviços e consultoria como forma de auto-sustentação financeira, a elaboração de material de divulgação como uma maneira de estabelecer um diálogo com o conjunto da sociedade.

Atividades voltadas à profissionalização e à capacitação/formação, uma clássica forma de intervenção das ONGs, parecem aqui estar sendo reafirmadas como tal.

Como novas áreas de intervenção, surgem as políticas públicas, a implantação e o acompanhamento de projetos produtivos. Isto é confirmado mais adiante, quando as mudanças relacionadas às *áreas temáticas* apontam, nominalmente, como novas, a incorporação das políticas públicas em seus programas de trabalho e a ênfase em emprego e renda.

Aqui surge, também, a questão da priorização da intervenção regional e a integração entre programas, temas e atividades.

Como maiores mudanças nos *tipos de público*, coloca-se a ampliação/diversificação do público. Isto pode estar apontando para o fato de que, com a superação de um trabalho localizado, voltado para grupos específicos, as entidades tendem a trabalhar temas específicos, envolvendo públicos diversos. Por exemplo, na questão da Aids, não se atua apenas com os portadores do vírus, mas também com os familiares, vizinhos, estudantes, comunidade, etc. Isso vai exigir uma grande articulação temática, uma vez que cada grupo tem especificidades e problemáticas diferentes. A preocupação metodológica aparece como necessidade da introdução de formas diferenciadas e específicas para cada um destes públicos.

Quanto às mudanças em relação às *áreas geográficas* de atuação, surge em primeiro lugar a delimitação/definição da área geográfica. Essa preocupação parece estar associada a uma otimização dos recursos, compatibilizando o espaço geográfico de atuação com a disponibilidade de seus recursos humanos e financeiros. A delimitação da área geográfica parece estar relacionada à questão já colocada anteriormente sobre a eficiência e a racionalidade do trabalho.

Por outro lado, essa delimitação - ao contrário do que se poderia imaginar - não parece estar relacionada à atuação localizada. A ampliação do raio de ação para o âmbito regional/ estadual e a maior articulação nas áreas temáticas apontam para um trabalho menos localizado e mais articulado. Aqui podem estar presentes elementos

para a discussão em torno da parceria entre as entidades, através da qual se busca uma maior racionalidade das ações. Sem dúvida, essa perspectiva é totalmente nova, fugindo à tendência anterior de um trabalho localizado e regionalmente disperso.

As mudanças nas áreas temáticas e nos tipos de públicos podem, juntas, significar uma maior complexidade no tratamento das questões e a necessidade de ampliar a especialização e a qualificação, inclusive institucional.

O trabalho numa perspectiva geográfica regional e com diferentes públicos assegura a eles - o que pode parecer até contraditório - um acompanhamento mais sistemático por parte das entidades. Isto aparece de forma bastante clara também nas questões relacionadas às mudanças no tipo de intervenção.

Chama a atenção, também, a maior presença do público na entidade. O que pode estar demonstrando uma

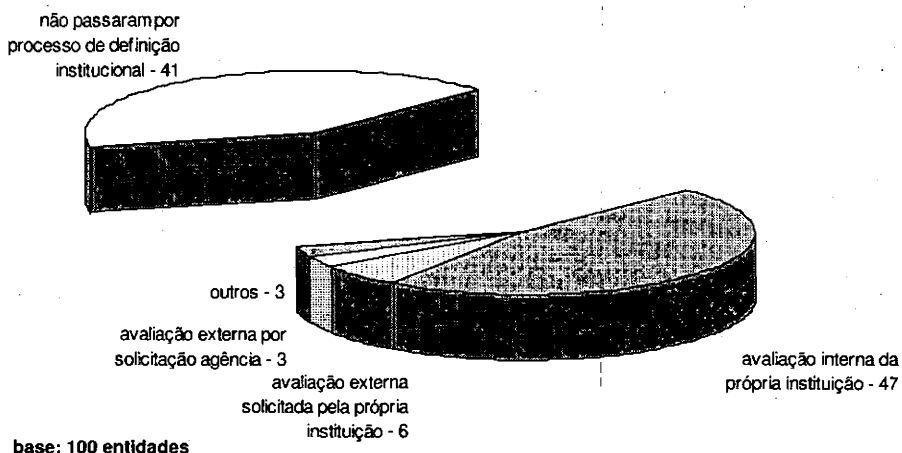
preocupação em aproximá-lo do trabalho cotidiano dessas organizações.

O gráfico seguinte parece indicar que todo processo de redefinição institucional se iniciou a partir de uma avaliação, tendo sido ela o ponto de partida para a realização do planejamento institucional.

Isto é confirmado pelas afirmações da grande maioria das entidades que passaram ou estão passando por um processo de redefinição institucional. Quarenta e sete delas declararam ter iniciado este processo a partir de uma avaliação interna da própria instituição. Seis afirmaram que, no seu caso, a redefinição institucional ocorreu a partir de uma avaliação externa solicitada pela própria instituição. E apenas três informaram que o seu processo se iniciou a partir de uma avaliação externa solicitada por uma entidade financiadora.

GRÁFICO 06:

COMO SE INICIOU O PROCESSO DE REDEFINIÇÃO INSTITUCIONAL



Causa estranheza o fato de a grande maioria das entidades declarar terem sido as avaliações realizadas por iniciativa da própria entidade e apenas três delas terem informado que o seu processo de redefinição institucional partiu de uma avaliação solicitada por uma fonte de financiamento. Possivelmente, esses dados estão

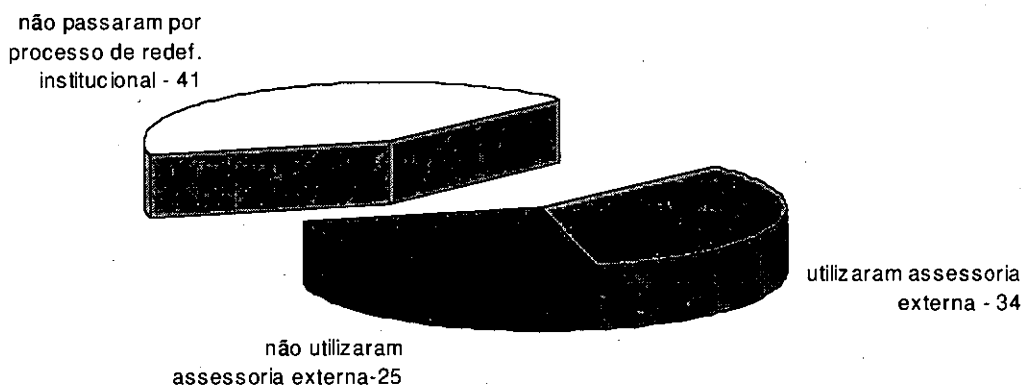
mascarando a real participação das agências de financiamento como deflagradoras de processos de redefinição institucional. O pudor de muitas entidades em reconhecer isso pode estar ligado ao entendimento da relação entre entidades financiadoras e entidades executoras de projetos, percebida como pressão que

desqualifica o trabalho e reduz a autonomia, e não como um procedimento regular dentro de uma visão de parceria.

No processo de redefinição institucional, 34 entidades contaram ou contam com o apoio ou a assessoria de profissionais externos, como mostra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 07:

UTILIZAÇÃO DE ASSESSORIA EXTERNA NO PROCESSO DE REDEFINIÇÃO INSTITUCIONAL



Embora nos processos de planejamento e avaliação a participação de assessoria externa - como veremos mais adiante - fique ao redor de, no máximo, 16%, nos processos de redefinição institucional, que supostamente levam a mudanças mais profundas, ela participa em 57,63% daquelas entidades que o estão desenvolvendo.

Mesmo dentre aquelas entidades cujo processo foi iniciado por iniciativa própria, através de uma avaliação interna, um pouco mais da metade lançou mão de assessoria externa.

Das dezessete entidades cujo processo de redefinição institucional já foi concluído, houve mudanças no perfil institucional de quatorze delas,

contra três que não empreenderam qualquer mudança.

Ao contrário do que pensávamos, não se pode vincular a realização de mudanças à participação de assessores externos. Das quatorze entidades que processaram mudanças, oito contaram com assessoria e seis não contaram com a ajuda de um profissional externo à entidade.

Da mesma forma, não se pode dizer que as mudanças ocorridas a partir de uma assessoria externa se processaram, predominantemente, na área institucional, enquanto mudanças de caráter mais programático prescindem de uma assessoria externa. Todas as 14 entidades realizaram, igualmente,

mudanças tanto no nível institucional quanto no programático, o que remete para a interdependência entre estas duas áreas.

Entretanto, pode-se afirmar que processos de redefinição institucional estão tendencialmente relacionados à prática de planejamento e avaliação. Com efeito, 83% das entidades que passaram ou estão passando por eles, realizam procedimentos sistemáticos de planejamento e 86,44% de avaliação, contra, respectivamente, quase 17% e 13,56% que não o fazem. Daqueles que não passaram ou não estão passando por tais processos, respectivamente, 70% e 75% planejam e avaliam, contra 30% e 25% que não planejam nem avaliam.

IV - AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO

A grande maioria das entidades pesquisadas (mais de 78%) desenvolve procedimentos sistemáticos de planejamento e avaliação. Curiosamente, existem mais entidades avaliando do que planejando, mas a diferença é relativamente pequena: apenas, quatro pontos percentuais. Ainda assim, no total das entidades, são expressivos os percentuais daquelas que não realizam, de forma sistemática, o planejamento (22%) e a avaliação (18%), como mostra a tabela 12.

As entidades que não desenvolvem procedimentos sistemáticos de planejamento, de modo geral, são de pequeno porte (18 delas) e atuam, principalmente, na área de meio ambiente, perfazendo um total de 9 das 13 entidades que trabalham nessa área. O perfil daquelas que não desenvolvem procedimentos sistemáticos de avaliação é mais ou menos idêntico.

Um percentual levemente maior de entidades fundadas depois de 1990 tem, em relação àquelas surgidas até esta data, a prática de planejamento sistemático: são 80% contra 74,29%, respectivamente. A diferença é insignificante.

Tabela 12

ONGs, POR PRÁTICA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO, 1995

	PLANEJAMENTO SISTEMÁTICO, INSTITUCIONAL E/OU PROGRAMÁTICO	AVALIAÇÃO SISTEMÁTICA, INSTITUCIONAL E/OU PROGRAMÁTICA
DESENVOLVEM	78	82
NÃO DESENVOLVEM	22	18
NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	-	-
TÓTAL	100	100

Como mostra a próxima tabela, na maioria das entidades que desenvolvem procedimentos regulares de *planejamento institucional* ele é realizado pela equipe de trabalho/funcionários, juntamente com os dirigentes das entidades, com ou sem assessoria externa ou participação de representantes do público/parceiros. Isso ocorre em 37,18% dos casos. Ele também ocorre em um grande número de entidades (29,49%), apenas com o envolvimento da equipe de trabalho/funcionários, sem a presença da direção.

Já o *planejamento programático* é realizado, em 42,31% dos casos, pela

equipe de trabalho / funcionários. A presença dos diretores em processos de planejamento programático em conjunto com a equipe de trabalho e funcionários ocorre em 26,92% das entidades.

É relativamente alto o número de entidades cujos processos de planejamento institucional e programático são realizados, exclusivamente, pelos dirigentes. Estes, tanto podem incluir uma assessoria externa (17,94%), quanto os representantes do público e de parceiros (8,97%). Nos dois casos porém, o planejamento ocorre sem a participação da equipe de trabalho e de funcionários.

Tabela 12 A
PARTICIPAÇÃO EM PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PROGRAMÁTICO EM %

	PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL	PLANEJAMENTO PROGRAMÁTICO	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	AVALIAÇÃO PROGRAMÁTICA
1. equipe trabalho/func.	19,23	20,51	19,51	13,41
2. dirigentes	14,10	7,69	9,75	7,32
3. equipe trabalho/func. + dirigentes	23,08	15,38	20,73	15,85
4. equipe trabalho/func. + dirigentes + repres. público/parceiros	7,69	7,69	3,66	8,54
5. equipe trabalho/func. + assessoria externa	6,41	3,85	3,66	4,88
6. assembléia geral, inclusive sócios, equipe trabalho/func., dirigentes e repres. público/parceiros	5,13	2,56	7,32	3,66
7. equipe trabalho/func. + dirigentes + assessoria externa	3,85	3,85	6,10	6,10
8. equipe trabalho/func. + repres. público/parceiros	3,85	17,95	6,10	18,29
9. dirigentes + repres. público/parceiros	2,56	0	4,88	0
10. dirigentes + assessoria externa	1,28	1,28	6,10	0
11. outros	3,85	7,69	6,10	3,66
12. não sabe/ não respondeu	8,97	11,54	6,10	18,29
TOTAL	100	99,99	100,01	100

Base: 78 (para planejamento institucional e programático); 82 (para avaliação institucional e programática).

As avaliações também são realizadas, prioritariamente, apenas pela equipe de trabalho/funcionários. Isto ocorre em 29,29% dos casos de *avaliação institucional*. A presença da direção em momentos avaliativos, conjuntamente com a equipe de trabalho/funcionários, acontece em 25,61% das entidades. Na *avaliação programática*, são 36,58% os casos em que a equipe/funcionários avalia sozinho o seu trabalho e 30,49% os casos em que ela avalia junto com a direção.

Os dirigentes realizam sozinho avaliação institucional em 19,51% e a avaliação programática em 8,54% dos casos.

Os dados, pelo menos para a maioria das entidades, não demonstram estarem os processos de planejamento e avaliação dissociados, ou seja, que quem planeja e avalia não executa e vice-versa. Como já mostramos anteriormente, a equipe de trabalho/funcionários está envolvida com os processos de planejamento e avaliação em um total de mais de 67% das entidades. Mas

ainda é expressivo o número de entidades nas quais a equipe de trabalho/funcionários não participa de tais processos: entre 21 e 27% em processos institucionais de planejamento e avaliação e entre 10 e 17% em processos programáticos.

Por termos unificado as categorias 'funcionários' e 'equipe de trabalho', não é possível dimensionar se os funcionários administrativos propriamente ditos têm pouca participação institucional. A discussão sobre o envolvimento de público e parceiros parece ser maior do que aquela relativa à inclusão do pessoal administrativo, mesmo porque existe uma cobrança difusa sobre a participação desses segmentos na discussão sobre resultados e impacto.

Representantes do público/parceiros participam, em 19,23% das entidades, dos processos de planejamento institucional e, em 28,20% das atividades de planejamento programático. A participação deste segmento em processos avaliativos é maior do que em processos de planejamento, atingindo 21,96% das entidades nas avaliações institucionais e 31,71%

nas avaliações programáticas.

A abertura para fora, expressa pela participação de representantes do público/parceiros em momentos de planejamento e avaliação, surge como tendência em um número significativo de entidades. Merece aprofundamento, no entanto, a qualidade dessa participação. No geral, embora os percentuais referentes à participação de representantes dos grupos/parceiros sejam expressivos, o planejamento ainda é visto, prioritariamente, como processo institucional interno.

Processos de planejamento com auxílio de uma assessoria externa ocorrem em torno de 10% dos casos. A participação de assessoria externa em momentos de avaliação é levemente maior do que em momentos de planejamento, ficando entre 11 e 16%.

A baixa participação de assessores externos pode ter vários significados. Ou as entidades não necessitam de uma assessoria externa ou, ainda, não lançam suficientemente mão dessa possibilidade no seu desenvolvimento institucional.

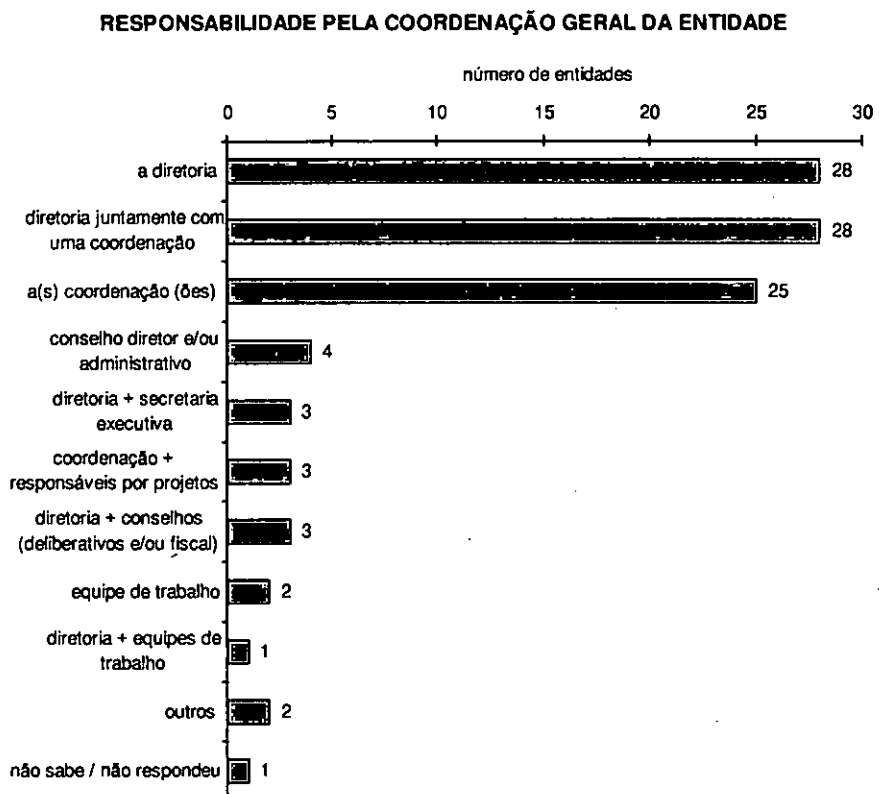
V - GESTÃO E ORGANIZAÇÃO INTERNA

Na redefinição institucional, a gestão, como já anteriormente colocado, foi a área onde mais se processaram mudanças. Ainda na perspectiva de juntar mais alguns elementos para analisar a questão da participação e da democracia internas, vale a pena estudar um pouco mais a estrutura representativa no que diz respeito à coordenação geral.

Entre as entidades pesquisadas, a responsabilidade pela coordenação geral fica a cargo da diretoria em 28% delas, sob responsabilidade da diretoria juntamente com uma coordenação, também em 28%, sob responsabilidade da coordenação, também em 25%, como mostra o gráfico ao lado. Podemos, ainda, levantar a hipótese de que, na maioria dos casos em que diretoria e coordenação aparecem como atuando juntas na coordenação geral, trata-se de uma construção jurídica onde a diretoria existe, apenas, formalmente, a coordenação assumindo, na realidade, a responsabilidade pela gestão da entidade.

Partimos do princípio de que as coordenações, frente às diretorias, secretarias executivas e conselhos, são instâncias que permitem uma maior descentralização do poder interno. Assim, dividimos as categorias que aparecem no gráfico 8 em dois blocos, para analisarmos o nível de descentralização/centralização do poder nas entidades. De um lado, analisamos, conjuntamente, a diretoria isolada, em combinação com os conselhos (diretor e/ou administrativo, deliberativo e/ou fiscal) e com a secretaria executiva. Do outro lado, analisamos as coordenações com todas as combinações que surgem. Assim, podemos dizer que, na maioria das

GRÁFICO 08:



base: 100 entidades

entidades - 56 delas -, a gestão interna aponta para um maior grau de descentralização, frente a outras 38, onde o poder está centralizado nas mãos da diretoria. Essa concentração do poder se confirma, em, pelo menos, quatorze entidades, quando relacionamos a forma de gestão com os procedimentos de planejamento-monitoria-avaliação. Nelas, ou não se realizam quaisquer procedimentos de planejamento e avaliação, ou estes são realizados pela diretoria, sem a participação da equipe de trabalho.

Das entidades fundadas até 1990,

60% são geridas por uma coordenação, contra 35,38% onde a diretoria é a responsável. Já nas entidades mais recentes, fundadas depois de 1990, a coordenação é uma responsabilidade da diretoria em 42,86% e do núcleo de coordenação em 48,57% dos casos. Assim, as entidades antigas estão mais identificadas com uma forma de gestão baseada em coordenação. Isto leva a pensar que elas refletem, em sua organização interna, os resultados das discussões em torno do ideário de uma organização mais colegiada e autogestionada.

Analisando a responsabilidade pela coordenação geral em relação ao tamanho da entidade, verifica-se que nas grandes entidades - aquelas com orçamento superior a 200 mil reais anuais - a gestão é mais centralizada, sendo a diretoria responsável pela coordenação geral em 46,66% delas, contra 55,33% onde esta responsabilidade fica a cargo do núcleo de coordenação. Em segundo lugar vêm as pequenas entidades, com orçamento anual de até 50 mil reais. Em 40% delas, a coordenação fica a cargo da diretoria, contra 54% onde esta responsabilidade é de um núcleo de coordenação. As entidades de médio porte, com orçamento entre 50 e 200 mil reais por ano, demonstram ter um maior nível de descentralização. Destas, apenas 26,66% estão sob a responsabilidade de uma diretoria, contra 66,67% onde existem coordenações, como mostra o gráfico 9.

O grande percentual de entidades de pequeno porte, onde toda a gestão fica a cargo de uma diretoria, desfaz a imagem de que, quanto menor, maior a possibilidade de descentralização, devido à facilidade de circulação das informações e à possibilidade de consenso. Resta saber se o engajamento de algumas pessoas que 'carregam' a entidade, não leva a um forte personalismo e, conseqüentemente, à centralização do poder. Em relação às grandes organizações, pergunta-se se a sua complexidade não "impõe" uma organização mais centralizada.

No contexto de um maior aprofundamento destas questões, seria interessante saber como funcionam

as grandes e pequenas entidades que possuem um sistema de gestão baseado em coordenação. Podemos nos perguntar, também, até onde as formas de gestão atuais permitem transparência interna no aspecto financeiro, que está relacionado, dentre outros, à questão da otimização dos recursos no planejamento programático.

Analisando a gestão sob a perspectiva de gênero, o número de homens no cargo de responsável pela instituição é quase 1/3 maior do que o de mulheres: 70 homens e 51 mulheres foram apontados como responsáveis pelas instituições.

Quase a metade das mulheres (24 delas) são responsáveis pela coordenação de entidades cujas principais áreas de atuação são *criança e adolescente e mulheres*. Um pouco mais da metade dos homens (37) é responsável pela coordenação de entidades com atuação, principalmente, em *meio ambiente, desenvolvimento rural e*

múltiplas áreas. Nestas, a presença de mulheres no cargo de principal responsável pela entidade é muito pequena: apenas uma em meio ambiente, duas em *desenvolvimento rural* e cinco em *múltiplas áreas*.

Há um maior percentual de entidades mais novas (62,86%) nas quais as mulheres assumem a responsabilidade institucional. Nas entidades mais antigas, fundadas até 1990, essa relação é inversa. Na maioria delas, em 78,46%, os homens assumem a responsabilidade pela instituição.

Em relação ao tamanho, em 68% das pequenas entidades, com orçamento anual de até 50 mil reais, a responsabilidade é assumida pelos *homens* e, apenas, 32% delas têm *mulheres* na função de responsáveis. Também nas grandes entidades, com orçamento maior que 200 mil reais anuais, a relação é de 53,33% onde os *homens* são responsáveis, contra 26,66% onde as *mulheres* assumem a responsabilidade. Em 20% das grandes entidades a responsabilidade institucional é compartilhada por homens e mulheres. Nas médias, com orçamento entre 50 e 200 mil reais por ano, essa relação se inverte e a disparidade torna-se menor: em 50% delas, a responsabilidade é assumida pelas *mulheres* e em 43,33% pelos *homens*, como mostra o gráfico 10. A *responsabilidade compartilhada* nas entidades de médio porte atinge, apenas, 6,66%. De qualquer modo, os percentuais relativos à *responsabilidade compartilhada* não são significativos, uma vez que, em números absolutos, há apenas cinco entidades nesta categoria.

GRÁFICO 09:

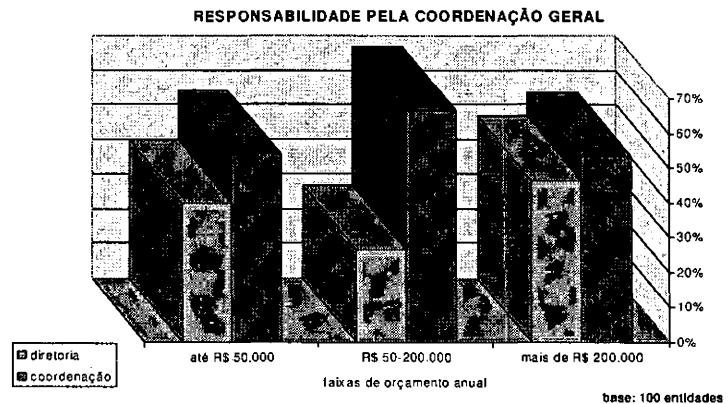
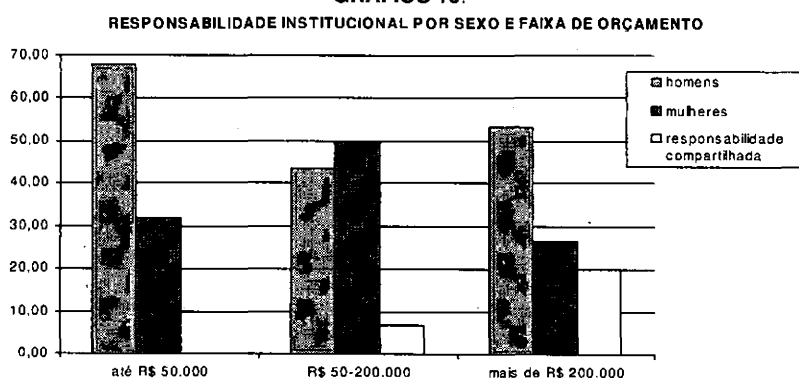


GRÁFICO 10:



VI - ESTRUTURA JURÍDICO-INSTITUCIONAL

Analisando-se a configuração jurídica, ainda sob a perspectiva da participação, a quase totalidade das entidades pesquisadas, com exceção de duas, têm Estatuto, 79% possuem um quadro de sócios, e um percentual maior (89%) realiza assembleias, como mostra a tabela 13.

Os critérios apontados para a aceitação de sócios, na sua maioria, são puramente formais ou bastante genéricos: identificação com os objetivos da entidade, cumprimento do Estatuto, contribuir de alguma forma, ser indicado por outro sócio, ser aprovado em assembleia. Com menor frequência, são apontados critérios que exigem uma contribuição efetiva dos sócios: participar e contribuir com as atividades da entidade, comprovada militância e engajamento em movimentos sociais, pertencer ao público da entidade, contribuir financeiramente. Observe na tabela 14:

Quando se analisam as atribuições dos sócios, se delinea uma clara divisão de papéis em três blocos distintos: papéis passivos (receber informações, participar das assembleias, comprometer-se com objetivos da entidade, etc.); papéis ativos (participar das atividades, contribuir financeiramente); e um papel intermediário, que é o sócio como fiscalizador (controlar, propor, discutir, reformular).

Participar das atividades é, também, uma atribuição apontada por um número significativo das entidades, aparecendo 31 vezes. Fica a

Tabela 13
ONGs POR ORGANIZAÇÃO JURÍDICO-INSTITUCIONAL, 1995

	POSSUI ESTATUTO	POSSUI UM QUADRO DE SÓCIOS	REALIZA ASSEMBLÉIA
SIM	98	79	89
NÃO	02	19	10
NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	0	02	01
TOTAL	100	100	100

Tabela 14
CRITÉRIOS PARA ACEITAÇÃO DE SÓCIOS, 1995

	frequência das respostas*
1. IDENTIFICAÇÃO COM OS OBJETIVOS / IDEIAS DA ENTIDADE; CUMPRIR O ESTATUTO	30
2. SEM ESPECIFICAÇÃO OU APENAS CRITÉRIOS GENÉRICOS / FORMAIS (CONTRIBUIR DE ALGUMA FORMA, SER INDICADO POR OUTRO SÓCIO, SER APROVADO EM ASSEMBLÉIA...)	20
3. PARTICIPAR / CONTRIBUIR EFETIVAMENTE NAS ATIVIDADES DA ENTIDADE	17
4. COMPROVADA MILITÂNCIA / ENGAJAMENTO EM MOVIMENTOS SOCIAIS	12
5. PERTENCER AO PÚBLICO DA ENTIDADE	11
6. CONTRIBUIR FINANCEIRAMENTE	8
7. CRITÉRIOS ÉTICOS / MORAIS (IDONEIDADE MORAL, CRER EM DEUS, SER HONRADO E HUMILDE, ETC.)	6
8. JUSTIFICAR NAS ASSEMBLÉIAS OU MANIFESTAR VONTADE DE CONTRIBUIR; PROPOR-SE A PARTICIPAR	5
9. NÃO MANTER VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS	2
10. SER MORADOR LOCAL	2
11. NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	2
TOTAL DE RESPOSTAS	115

* Admitidas respostas múltiplas.

Base: 79 (= entidades que possuem um quadro de sócios)

indagação sobre a profundidade dessa pretendida participação.

O poder de fiscalização aparece 14 vezes. Aqui e em algumas outras questões, vai se colocar o tema do

“accountability”, ou seja, a quem eu presto contas? Quem valida o meu trabalho? Este questionamento está sendo colocado pelas entidades, cada vez mais, quando elas discutem o seu papel social.

Tabela 15

ATRIBUIÇÕES DOS SÓCIOS, 1995

	frequência das respostas*
1.VOTAR E SER VOTADO PARA OS CARGOS DE DIREÇÃO	37
2.PARTICIPAR DAS ASSEMBLÉIAS / REUNIÕES	37
3.PARTICIPAR DAS ATIVIDADES	31
4.CUMPRIR E FAZER CUMPRIR NORMAS E ESTATUTO, COMPROMETER-SE COM OS OBJETIVOS	30
5.CONTRIBUIR FINANCEIRAMENTE	18
6.FISCALIZAR O TRABALHO; PROPOR, DISCUTIR, FORMULAR DIRETRIZES, DELIBERAR	14
7.CONTRIBUIR PARA O PRESTÍGIO; PRESERVAR A IMAGEM E O PATRIMÔNIO DA ENTIDADE; SER ÉTICO	10
8.RECEBER INFORMAÇÃO SOBRE AS ATIVIDADES	8
9.NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	5
10.OUTROS (SEM ESPECIFICAÇÃO NO ESTATUTO, DENÚNCIAS, PRESERVAÇÃO DA NATUREZA, ETC.)	4
11.REPRESENTAR PUBLICAMENTE A INSTITUIÇÃO; ARTICULAR	1
TOTAL DE RESPOSTAS	195

* Admitidas respostas múltiplas.

Base: 79 (= entidades que possuem um quadro de sócios)

Confirma-se a tendência de atribuir aos sócios mais papéis passivos. As atribuições apontadas com mais frequência são: votar e ser votado, participar das assembleias e reuniões, cumprir e fazer cumprir normas e Estatuto e comprometer-se com os objetivos da entidade. Com efeito, atribuições que poderiam indicar uma maior participação na vida da entidade aparecem com menor frequência, como mostra o quadro acima.

Também a periodicidade com que são realizadas as assembleias aponta para a tendência do simples atendimento a uma exigência estatutária: das 89 entidades que realizam assembleia, 53 o fazem anualmente e 10 em intervalos semestrais. Assembleias mais frequentes, que variam entre quinzenal e quadrimestral, são realizadas por, apenas, 14 entidades (veja-se a tabela 16). Destas, algumas podem se tratar de reuniões periódicas de trabalho, realizadas pelos funcionários da entidade, muitas vezes, também denominadas assembleias. Observe-se o fato de que o número de entidades que realizam assembleia é maior do que o daquelas que possuem um quadro de sócios.

Tabela 16

ONG's POR PERIODICIDADE DAS ASSEMBLÉIAS, 1995

	número de entidades
1.ANUAL	53
2.SEMESTRAL	10
3.MENSAL / QUINZENAL	8
4.TRIMESTRAL / BIMENSAL	5
5.BI-ANUAL	4
6.SEM PERIODICIDADE DEFINIDA	4
7.NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	3
8.QUADRIMESTRAL	1
9.MENSAL E ANUAL	1
TOTAL	89

Base: 89 (= entidades que realizam assembleias)

Não se pode afirmar que, naqueles casos onde se foge da periodicidade determinada pelos estatutos (normalmente, uma assembleia anual) estejamos diante de um novo tipo de assembleia, que implique em um nível de consulta externa mais frequente e numa maior participação de outros atores no cotidiano da entidade. A participação de colaboradores, convidados, parceiros e repre-

sentantes do público - que é citada por um total de 21 entidades - ocorre em pouco mais da metade delas, mais precisamente, em 11 daquelas que realizam, apenas, assembleias anuais, bienais ou sem periodicidade definida.

A participação de pessoas externas à entidade (convidados, colaboradores, parceiros e representantes do público) nos leva a pensar que a *ampliação da participação/fiscalização (externa) está se dando menos pelo redimensionamento do papel dos sócios e mais pela incorporação de outros atores*, como aqueles com quem se estabelece uma relação mais cotidiana. Note-se que metade das assembleias em que participam pessoas externas tratam de planejamento, avaliação e assuntos programáticos. Novamente, este aspecto também remete à questão da legitimação, colocada anteriormente, quando discutimos as atribuições dos sócios.

A relativamente baixa participação da equipe técnica e/ou funcionários nas assembleias, apontada por dezessete entidades, pode não estar refletindo a realidade. É provável que esse segmento tenha sido considerado no primeiro item, pelas entidades que responderam à pesquisa, uma vez que, em muitos casos, os próprios funcionários podem ser, também, sócios da entidade.

Os assuntos de competência exclusiva das assembleias são, também, na grande maioria dos casos, de caráter mais formal. São apontados com mais frequência: aprovação de relatórios financeiros e do orçamento, reforma do Estatuto e do Regimento Interno, dos planos de ação e dos relatórios de atividades.

As questões político-programáticas, como a definição da política institucional, a realização de planejamentos e avaliações, são discutidas em assembleia por um total de vinte e oito entidades. Já as questões administrativas, como admissão/demissão de pessoal e resolução de conflitos internos, são decididas em assembleias, exclusivamente, por onze entidades.

Tabela 17

PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLÉIAS, 1995

	frequência das respostas*
1. ASSOCIADOS OU REPRESENTANTES DE ASSOCIADOS	71
2. DIREÇÃO, COORDENAÇÃO, CONSELHOS	37
3. EQUIPE TÉCNICA E/OU FUNCIONÁRIOS	17
5. COLABORADORES, CONVIDADOS, PARCEIROS	13
6. REPRESENTANTES DO PÚBLICO	10
4. NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	2
TOTAL DE RESPOSTAS	150

* Admitidas respostas múltiplas.

Base: 89 (= entidades que realizam assembleia)

A pouca participação ativa dos sócios em um grande número de entidades pode estar relacionada ao fato de que, muitas vezes, a constituição de um quadro de sócios é apenas uma exigência jurídica para a fundação de uma entidade, tornando-se uma realidade formal, não estando relacionada a um formato organizacional específico.

Um aspecto importante que surge neste contexto é a questão do patrimonialismo. As instituições parecem pertencer a quem delas faz parte, a quem acompanha o seu

cotidiano, o que não é necessariamente o caso dos sócios.

A exigência, pelo menos no plano das intenções, de um envolvimento dos sócios com o trabalho da entidade, e a efetivação desse compromisso, são questões que mereceriam um maior aprofundamento. Seria interessante, também, saber como estão organizadas aquelas entidades que não possuem um quadro de sócios, no que se refere às três questões aqui colocadas: gestão/participação, patrimonialismo e 'accountability'.

Tabela 18

COMPETÊNCIA DAS ASSEMBLÉIAS, 1995

	frequência das respostas*
1. ELEGER / DESTITUIR DIREÇÃO, COORDENAÇÃO, CONSELHOS	54
2. APROVAÇÃO DOS RELATÓRIOS FINANCEIROS / ORÇAMENTO	40
3. REFORMA DO ESTATUTO E REGIMENTO INTERNO	36
4. APROVAÇÃO DOS RELATÓRIOS DE ATIVIDADES E PLANOS DE AÇÃO	20
5. AVALIAÇÃO E/OU PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES, DECIDIR SOBRE QUESTÕES PROGRAMÁTICAS	18
6. ADMISSÃO / DESTITUIÇÃO DE SÓCIOS	16
7. CRIAÇÃO/DISSOLUÇÃO DA ENTIDADE, DOAÇÃO/VENDA, ALIENAÇÃO DE PATRIMÔNIO	16
8. DISCUTIR E DEFINIR A POLÍTICA INSTITUCIONAL E AS LINHAS PROGRAMÁTICAS	12
9. RESOLUÇÃO DE ASSUNTOS URGENTES, CONFLITOS, POLÊMICAS	8
10. POLÍTICA SALARIAL E ADMISSÃO/DEMISSÃO DE PESSOAL	5
11. NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	4
TOTAL	229

* Admitidas respostas múltiplas.

Base: 89 (= entidades que realizam assembleias)

VII - CAPACITAÇÃO DE PESSOAL E DEMANDAS ESPECÍFICAS

A capacitação de pessoal se coloca como necessidade no contexto de redefinições institucionais e programáticas. As áreas de interesse das entidades para capacitação e reciclagem de pessoal se situam, de forma inequívoca, justamente, na área de desenvolvimento organizacional. Assim, foram apontados 73 vezes o *gerenciamento de projetos* e 58 vezes a *organização institucional* como áreas onde há interesse de capacitação e reciclagem. Em terceiro e quarto lugares vêm *investigação/pesquisa* e *incorporação de novas abordagens e metodologias de trabalho*, com, respectivamente, 59 e 58 citações. Em último lugar situa-se a *inovação tecnológica*, com 37 citações.

A grande demanda por reciclagem do saber pode ser consequência da exaustão das formas incorporadas e tradicionais de trabalho, somada à crise de paradigmas, combinando-se com a pressão da cooperação internacional por maior organicidade institucional.

No campo da *investigação/pesquisa*, a área de interesse mais referida foi gênero, com dez citações. Abaixo disso, entre dez e quatro citações, surgem as áreas de meio ambiente, políticas públicas, educação, desenvolvimento rural/agro-ecologia e criança e adolescente. Também foram citadas metodologias específicas de investigação. Além das clássicas áreas de pesquisa histórica e social, surge, também, a da pesquisa comportamental.

É interessante notar que a demanda sobre pesquisa em gênero parte, quase que exclusivamente, com duas exceções, de entidades que não têm prioridade nesta área, podendo significar que a questão de gênero interessa a uma maior variedade de entidades. Já a demanda na área de meio ambiente parte, com apenas uma exceção, de entidades que trabalham na área.

Em termos de *incorporação de novas abordagens e metodologias de trabalho*, a área mais citada é educação, com doze citações, principalmente, no que se refere a pedagogia, pesquisa, sistematização e educação popular. A segunda área mais citada é desenvolvimento organizacional, tanto no que se refere a rotinas de trabalho, tais como elaboração de relatórios e orçamentos, sistematização de dados, monitoramento, políticas de recursos humanos, além de questões relacionadas ao planejamento e à gestão, de modo particular, autogestão e associativismo. O número relativamente grande de atividades citadas nesta categoria, relacionadas ao gerenciamento de projetos e organização institucional, demonstra o desejo de inovação na área. Na faixa de quatro a dez citações surge, apenas, a área da criança e do adolescente.

Embora apareça de modo singular - com apenas duas citações -, merece destaque a demanda por incorporação de novas abordagens na área

de captação de recursos e marketing social.

Na área de *inovação tecnológica*, com dezessete citações, as entidades desejam capacitação, principalmente, em informática. As duas outras áreas mais citadas foram *processos agrícolas e industriais de produção* e *agro-ecologia e agrossilvicultura*.

Para fazer frente a esta demanda, 83 das 100 entidades pesquisadas vêm realizando e estimulando a participação em diversas atividades de capacitação.

Comparando as áreas de interesse com aquelas em que foram planejadas ou realizadas atividades de capacitação e reciclagem em 1995, verifica-se uma demanda maior do que a capacidade de oferta. No entanto, praticamente todas as entidades - com exceção de nove que não responderam a esta questão -, demandam algum tipo de capacitação. E um número menor, 75 entidades - com exceção de quinze que também não responderam - realizaram ou planejaram em 1995 algum tipo de atividade de capacitação.

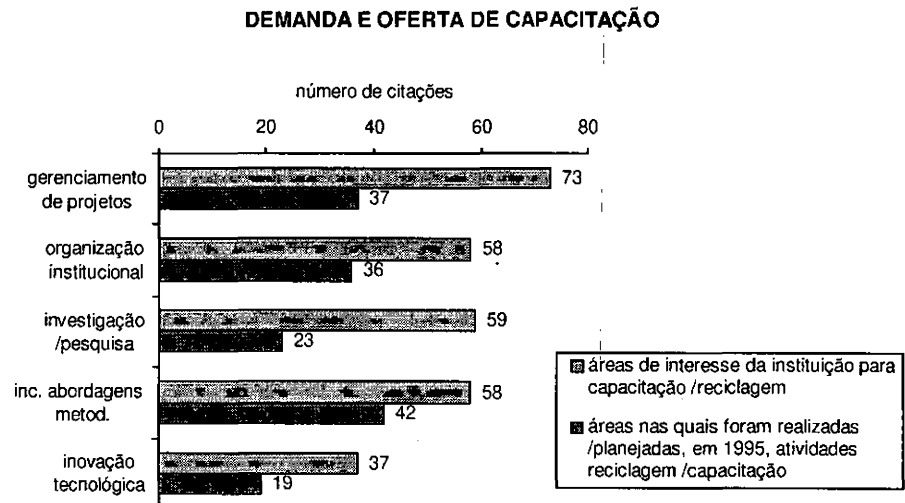
Como mostra o gráfico seguinte, a maior oferta não se situa na área de gerenciamento de projetos e organização institucional, mas na incorporação de novas abordagens e metodologias de trabalho. A inovação tecnológica é a área onde são menores, tanto a demanda, quanto a oferta de capacitação.

Na área de *novas abordagens e metodologias de trabalho*, citada 42 vezes, foram oferecidas, a partir de quatro citações, atividades de capacitação em desenvolvimento organizacional e educação, em gênero e geração de renda.

Foram citadas 23 atividades na área de *investigação/pesquisas*, três delas relacionadas a meio ambiente, duas a gênero e outras duas a produção e comercialização. As outras dezesseis se distribuíram por diferentes áreas.

Também na área de *inovação tecnológica*, citada 19 vezes, a oferta de capacitação se distribui de forma irregular. A área de informática foi a mais citada: 7 vezes. Na área de agricultura aparecem duas citações. As outras se distribuem entre diversas temáticas.

Os meios aos quais as entidades recorreram para realizar suas



atividades de capacitação e reciclagem foram os mais variados, indo da participação em cursos, seminários e oficinas promovidos por outras ONGs, por redes de

ONGs ou por agências de cooperação, até as atividades de aut Capacitação com recursos próprios ou com assessoria externa, como mostra a tabela abaixo.

Tabela 19

MEIOS DE CAPACITAÇÃO/ RECICLAGEM, 1995

	freqüência das respostas*
CURSOS/SEMINÁRIOS/OFICINAS PROMOVIDAS POR OUTRAS ONGs	51
AUTO-CAPACITAÇÃO COM RECURSOS PRÓPRIOS DA INSTITUIÇÃO	45
CURSOS/SEMINÁRIOS/OFICINAS PROMOVIDAS POR REDES/ARTICULAÇÕES DE ONGs	40
CURSOS/SEMINÁRIOS/OFICINAS PROMOVIDAS POR AGÊNCIAS DE COOPERAÇÃO	39
AUTO-CAPACITAÇÃO COM ASSESSORES EXTERNOS	38
OUTROS	4
TOTAL	83

* Base: 83 (= entidades que realizaram atividades de capacitação / reciclagem)

Observando-se estas modalidades em relação ao tamanho do orçamento da entidade, pode-se afirmar que a aut Capacitação com assessoria externa é uma forma de capacitação e reciclagem utilizada, principalmente, pelas grandes entidades, o que é uma constatação lógica,

dados os altos custos dos serviços de consultoria.

Os cursos, seminários e oficinas oferecidos pelas agências de cooperação atingem, principalmente as entidades de grande porte, aquelas com orçamento acima de duzentos mil reais anuais.

As formas de capacitação e reciclagem melhor distribuídas nas diferentes faixas orçamentárias são aquelas oferecidas por outras ONGs ou redes de ONGs, assim como a aut Capacitação com recursos próprios.

VIII - SISTEMATIZAÇÃO METODOLÓGICA

Uma das grandes lacunas, onde a capacitação poderia desempenhar um papel fundamental, verifica-se na área de sistematização metodológica. A prática institucional de desenvolver a sistematização dos trabalhos ainda é precária entre as ONGs. Como mostraremos no próximo quadro, ela ocorre em dois terços do total de entidades pesquisadas. Delas, 31% não praticam qualquer sistematização de seu trabalho. Pouco mais da metade são das áreas de *meio ambiente e criança e adolescente*.

De modo geral, entendendo-se sistematização metodológica como a reflexão sobre a ação, as pressões do trabalho cotidiano, o 'tarefismo', podem estar afastando um grande número de entidades de um processo de reflexão.

A ocorrência de sistematização é diretamente proporcional ao porte das entidades. Com efeito, quanto maior o orçamento, maior o percentual das entidades que

desenvolvem, em algum nível, a sistematização de sua prática e/ou de seus trabalhos, como mostra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 11:

SISTEMATIZAÇÃO METODOLÓGICA

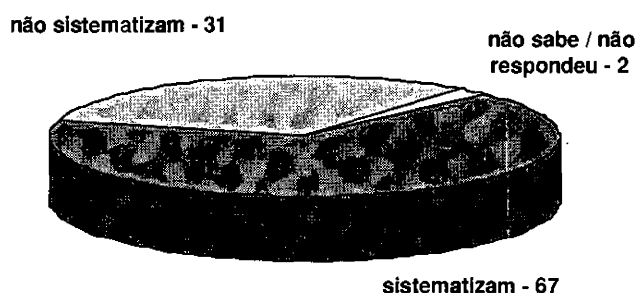
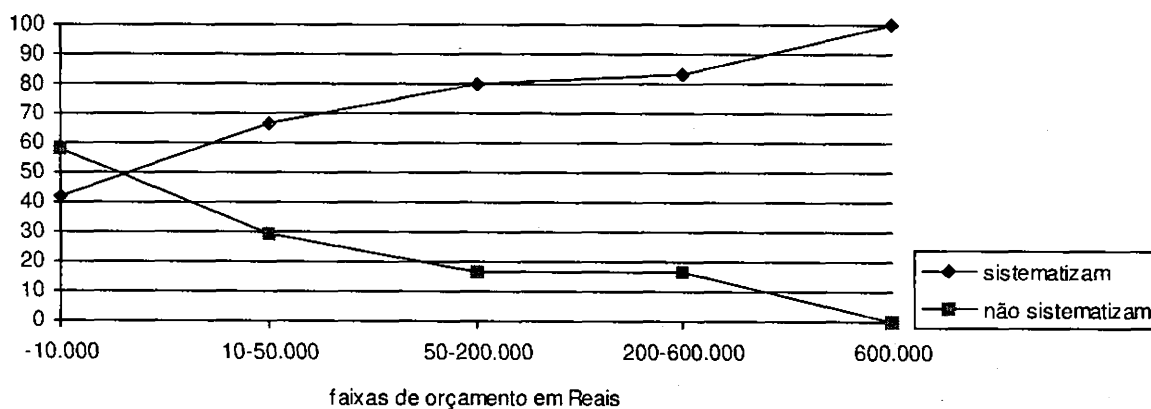


GRÁFICO 12:
SISTEMATIZAÇÃO METODOLÓGICA POR FAIXA DE ORÇAMENTO



Uma explicação para o fato de que, apenas, pouco mais de 40% das pequenas organizações sistematizam a sua prática em algum nível, é a pouca disponibilidade de recursos financeiros e humanos. Uma outra explicação, que já surgiu anteriormente no contexto da redefinição institucional, é o fato de haverem cobranças diferenciadas para as entidades de pequeno, médio e

grande portes. Enquanto que, das pequenas, se exige uma inserção nas bases, das outras se espera um maior impacto, maior articulação e visibilidade das ações, o que exige maior elaboração e reflexão sobre a prática.

Na maioria dos casos, em cerca de um terço das entidades é realizado, em primeiro lugar, algum tipo de

sistematização na área de atividades específicas. Em segundo lugar, a sistematização acontece na área de PMA (planejamento/ monitoria/ avaliação) e nas metodologias de trabalho, em 17 entidades. Em terceiro lugar vem a realização de pesquisas em apenas oito entidades. Isto significa dizer que muito poucas entidades realizam uma sistematização de sua prática.

Tabela 20
ÁREAS DE SISTEMATIZAÇÃO, 1995

	ASPECTOS / DIMENSÕES / PROJETOS / ATIVIDADES QUE JÁ FORAM OU ESTÃO SENDO, EM ALGUM NÍVEL, SISTEMATIZADAS*	ASPECTOS / DIMENSÕES / PROJETOS / ATIVIDADES QUE PRECISAM SER SISTEMATIZADAS*
1.EXPERIÊNCIA COM PROGRAMAS / PROJETOS / ATIVIDADES ESPECÍFICAS	31	22
2.PMA (OU ALGUNS ASPECTOS) / METODOLOGIAS DE TRABALHO	17	7
3.LEVANTAMENTOS / PESQUISAS	8	1
4.PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO E/OU INFORMATIVO	5	-
5.ADMINISTRAÇÃO, INCLUSIVE FINANCEIRA	3	-
6.IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS	3	5
7.BANCO DE DADOS / AROUIVO	2	4
8.ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO, INCLUSIVE DE PESSOAL, E PROCEDIMENTOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	-	6
9.ESTRUTURA PROGRAMÁTICA	-	2
10.TRABALHO COM TEMÁTICAS ESPECÍFICAS	-	8
11.AÇÕES INTERATIVAS / RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	-	4
12.estratégias de divulgação de atividades	-	4
13.estratégias para ampliação do quadro de sócios	-	1
14.TODOS	2	5
15.NÃO SABE / NÃO RESPONDEU	18	18
TOTAL DAS RESPOSTAS	89	87

* Admitidas repostas múltiplas.

Base: 67 (= total de entidades que sistematizam)

Quando perguntadas sobre em que áreas ou aspectos da prática institucional necessitariam de sistematização, curiosamente, surgem novamente, em primeiro lugar, as experiências com atividades específicas. Em segundo, aparece o trabalho com temáticas específicas e, em terceiro, os procedimentos de planejamento/ monitoria/ avaliação e metodologias de trabalho. Observe-se que as mesmas áreas onde há uma maior sistematização são apontadas como aquelas onde há mais necessidade dela. Interessante neste bloco é, também, o surgimento,

em quarto lugar, no ranking dos aspectos que mais necessitam ser sistematizados, da estrutura de gerenciamento, inclusive de recursos humanos e/ou processos de desenvolvimento institucional.

Embora com menor frequência, surgem em diversos momentos questões que estão sendo atualmente colocadas pelas entidades não governamentais. A preocupação com a sistematização de ações interativas, o relacionamento interinstitucional e com estratégias de divulgação de atividades, embora

ambas citadas por apenas quatro entidades, aponta para a busca de estratégias de parceria com outras iniciativas e instituições e de diálogo com a sociedade.

Uma questão para debate é se os processos de PMA consideram a gestão financeira ou se estão limitados ao conteúdo programático. Como já foi colocado anteriormente, a relação entre procedimentos de PMA e gestão financeira têm interface, também, com a forma de gestão, relacionada ao complexo gerenciamento / democracia interna.

IX - CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DOS RECURSOS

1. captação

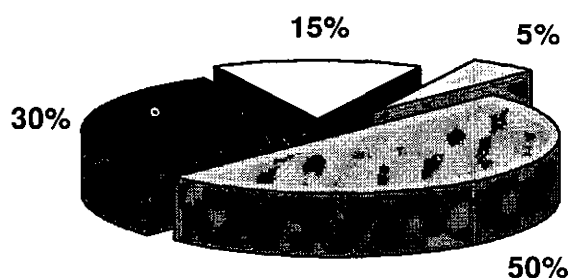
No nosso universo de 100 entidades, a metade é de *pequeno porte*, com orçamento inferior a R\$ 50.000,00/ano. O segundo maior grupo é composto pelas entidades de *médio porte*, com recursos anuais entre R\$ 50.000,00 e R\$ 200.000,00. As 15 entidades de *grande porte* se situam acima desse patamar.

Em 1995, muitas ONGs estavam passando por cortes violentos nos seus orçamentos previstos. Uma pesquisa da ABONG entre as suas filiadas, em maio de 1995, evidenciou uma generalização dos problemas orçamentários: apenas 21,5% das 79 associadas que responderam ao questionário previam ultrapassar o ano de 1995 sem dificuldades financeiras. De janeiro a maio de 1995, 26,6% já tinham operado no vermelho e a maioria (88,6%), prevendo mais dificuldades, já tinha realizado cortes (ABONGFAX, agosto de 1995). Esse aperto financeiro, elemento complicador num momento em que se vivia um processo de redefinição da missão institucional, teve como uma das explicações mais aceitas no meio das próprias ONGs, a tese da redução dos recursos da cooperação internacional para os antigos parceiros no hemisfério sul e, especificamente, no Brasil.

Os resultados da pesquisa não permitem constatar uma crise das ONGs provocada pela diminuição significativa no volume dos seus recursos financeiros entre 1991 e 1995. Vale salientar que os valores orçamentários fornecidos pelas entidades para o ano de 1995, e, portanto, elaborados em 1994, não consideram a desvalorização dos recursos oriundos da cooperação internacional como consequência do Plano Real que, conforme os cálculos

GRÁFICO 13:

ONGs, POR ORÇAMENTO EM 1995



■ Pequeno Porte: Menos de 50.000 ■ Médio Porte: Entre 50.000 e 200.000 ■ Grande Porte: Mais de 200.000 ■ Sem resposta

da ABONG, "gerou um déficit de cerca de 35% nos orçamentos das ONGs para 1995, motivado pela taxa de conversão do dólar para o real mais a inflação não reconhecida pelo Governo nos últimos 12 meses". (ABONGFAX, agosto de 1995). Concordamos que houve, em 1995, uma expressiva queda na receita das ONGs devido à mudança na conversão de recursos captados em moedas estrangeiras para a moeda nacional. Isso porque, no orçamento para 1995, ainda estava embutido o câmbio favorável dos anos anteriores. A disparidade entre o orçamento estimado naqueles moldes e os recursos disponíveis após a correção

câmbial levou a grande maioria das ONGs à situação descrita no documento da ABONG.

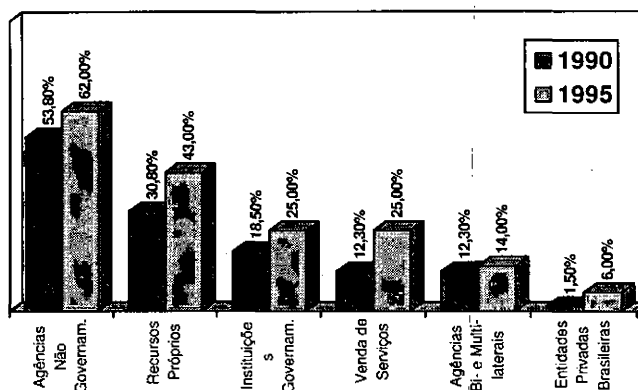
A pesquisa considera as dificuldades ocorridas em 1995 como conjunturais. Constitui o principal desafio na frente financeira a necessidade de enfrentar o aumento dos custos operacionais e diminuir, ao mesmo tempo, o peso relativo dos recursos da cooperação. Mesmo que as transferências se mantivessem no mesmo volume de recursos, o aumento do número de projetos apresentados e de entidades pleiteando recursos às mesmas fontes do Norte não acompanharam a demanda acrescida das ONGs.

Tabela 21
ONGs, FUNDADAS ANTES DE 1990: ORÇAMENTOS DE 1990 E 1995

	1990		1995	
	Nº	%	Nº	%
Menos de R\$ 50.000,00	39	60,00 %	31	47,69 %
Entre R\$ 50.000,00 e 200.000,00	11	16,92 %	18	27,69 %
Mais de R\$ 200.000,00	8	12,31 %	15	23,08 %
NS/NR	7	10,77 %	1	1,54 %
TOTAL	65	100,00 %	65	100,00 %

Comparando os orçamentos de 1990 e de 1995 das 65 ONGs fundadas antes de 1990, observa-se na faixa acima de R\$ 50.000,00 um aumento de 14 entidades em 1990 para 27 em 1995, e simultaneamente, na faixa inferior, uma diminuição de 39 para 31 entidades. Caracteriza-se, assim, nos últimos cinco anos, um quadro de ampliação do volume de recursos captados pelas entidades. Isto se deve, entre outros fatores, a uma diversificação das fontes de financiamento, como se pode observar no Gráfico 14, ao lado.

GRÁFICO 14:
ONGs POR FONTES DE FINANCIAMENTO, 1990 E 1995



Será analisada, em seguida, a relação que as ONGs tiveram com as suas fontes de financiamento entre 1990 e 1991. Além da utilização dos agrupamentos de diferentes fontes, poderiam ser trabalhados outros elementos de análise da inserção das ONGs na sociedade, tais como:

Esfera Internacional = Agências Internacionais Governamentais e Não Governamentais

Terceiro Setor / Esfera Não Governamental = Agências Internacionais Não Governamentais, Entidades Privadas Brasileiras e Doações

- **Esfera Não Mercado** = Agências Internacionais Governamentais e Não Governamentais, Governo Brasileiro, Doações
- **Esfera governamental** = Agências Internacionais Governamentais e Governo Brasileiro
- **Esfera dos Recursos nacionais** = Governo Brasileiro, Entidades Privadas Brasileiras, Venda de Serviços e Doações
- **Esfera dos Recursos Próprios** = Venda de Serviços e Doações

O maior volume de recursos financeiros das ONGs continua sendo

fornecido pelas *agências de cooperação não governamental*. Em 1995, 70% das ONGs tiveram uma ou várias dessas agências entre as suas fontes de financiamento. Destas, 50% têm mais da metade e 18% a totalidade do seu orçamento provenientes dessa fonte. Noutra categoria estão 30% das ONGs que não se apóiam nas agências. São, principalmente, aquelas com orçamento inferior a R\$ 10.000,00 que, tanto em 1990 quanto em 1995, não tinham acesso a esse tipo de financiamento.

Tabela 22
ONGs, PESO DO FINANCIAMENTO POR AGÊNCIAS NÃO GOVERNAMENTAIS NO ORÇAMENTO ENTRE 1990 E 1995

Participação no Orçamento	1990		1995	
	Nº.	%	Nº.	%
0%	23	35,38 %	30	30,00 %
De 01% a 25%	1	1,54 %	7	7,00 %
De 26% a 50%	0	0	7	7,00 %
De 51% a 75%	5	7,69 %	12	12,00 %
De 76% a 99%	12	18,46 %	18	18,00 %
100%	17	26,15 %	18	18,00 %
Sem resposta	7	10,77 %	8	8,00 %
TOTAL	65	100,00 %	100	100,00 %

Como se vê, não é possível estabelecer uma relação direta entre a crise financeira das ONGs e uma possível diminuição do volume de recursos oriundos da cooperação internacional não governamental. Ao contrário, os números sugerem uma estabilização desses recursos, reforçando a hipótese de que a crise não deve estar localizada na captação de recursos, senão causada pelo aumento das demandas financeiras das ONGs em função da nova qualidade exigida no seu trabalho. Fatores que tiveram uma forte influência no aumento das demandas financeiras foram o aumento dos custos operacionais determinados

pela elevação de preços e salários nos últimos anos, considerando-se a exigência de um perfil mais qualificado dos colaboradores e a necessidade de investimentos em infraestrutura, informatização e comunicação.

Prova disso é que, entre as 65 ONGs fundadas antes de 1990, não ocorreram grandes alterações em relação ao financiamento pelas agências. Diminuiu de 20 para 23 o número das entidades que não possuem esse tipo de financiamento e de 17 para 12 o daquelas que têm essa fonte como exclusiva. As ONGs fundadas depois de 1990 contam com uma participação um pouco menor

desses recursos. Enquanto 21,88% das entidades antigas têm mais de 75% do seu orçamento financiado pela cooperação internacional não governamental, são somente 11,43% entre as entidades fundadas depois de 1990 que se encontram nessa situação. O menor acesso, em número e grau, das entidades mais novas ao financiamento da cooperação internacional não governamental, pode se explicar pelo fato de que nenhuma das ONGs criadas depois de 1990 conta com um orçamento anual acima de R\$ 200.000,00.

Tabela 23-
ONGs, PESO DO FINANCIAMENTO POR AGÊNCIAS BI- E
MULTILATERAIS NO ORÇAMENTO ENTRE 1990 E 1995

Participação no Orçamento	1990		1995	
	Nº.	%	Nº.	%
0%	47	72,31%	76	76,00 %
De 01% a 25%	5	7,69 %	8	8,00 %
De 26% a 50%	0	0 %	4	4,00 %
De 51% a 75%	1	1,54 %	1	1,00 %
De 76% a 99%	0	0 %		0 %
100%	2	3,08 %	1	1,00 %
Sem resposta	10	15,38 %	10	10,00 %
TOTAL	65	100,00 %	100	100,00 %

A década de 90 trouxe para o mundo das ONGs um reconhecimento crescente por parte de organismos multilaterais, que realçaram como virtudes dessas entidades "o seu formato organizacional, a defesa de certos valores como eficiência, democracia, autonomia", assinalando como vantagens em relação ao Estado, que "são menos burocratizadas do que os setores tradicionais do governo, estão mais próximas da população empobrecida, possuem uma estrutura administrativa com experiência em áreas básicas, como educação, saúde,

assistência social" o que, dentro da lógica neoliberal credencia-os "como um ótimo canal de viabilização de ações políticas do Estado" (KOGA, 1995: 122).

A pesquisa, em nível do Nordeste, não identifica uma maior aproximação entre as entidades não governamentais locais e os *organismos governamentais internacionais bi e multilaterais*. Em 1995, somente 14 entre 100 ONGs contam com recursos dessas agências. Comparando com as 7 ONGs de 1990, há um aumento que não chega

a compensar o pouco peso que a cooperação internacional governamental continua tendo para o trabalho das ONGs. Entre todas as fontes de financiamento das ONGs pesquisadas, as agências governamentais da cooperação internacional ocupam o penúltimo lugar, antecedendo as instituições privadas.

Os meios de comunicação de massa, partindo de pronunciamentos de políticos "preocupados" com as atividades das ONGs, têm especulado muito sobre os volumosos

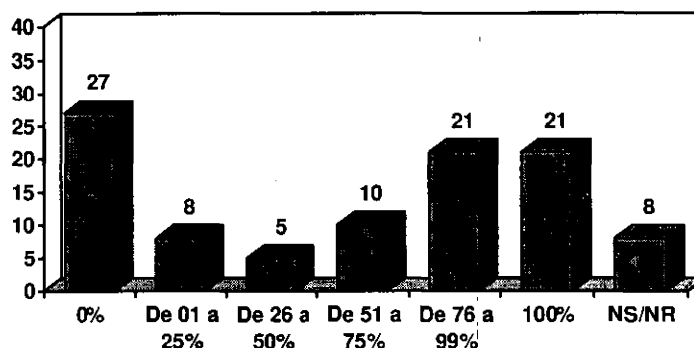
recursos que as ONGs brasileiras receberiam do exterior, já calculados em U\$ 400 milhões/ ano ou equivalente ao PIB de 4 Estados, como foi publicado no Estado de S. Paulo no dia 20.11.94. A pesquisa confirma a grande contribuição das entidades internacionais para garantir o funcionamento das ONGs e a execução das suas atividades. No entanto, os valores repassados para as ONGs nordestinas estão muito distantes de poderem resolver boa parte dos problemas sociais do País, como também já foi veiculado na imprensa.

O GRÁFICO 15 ilustra as relações conflituosas das ONGs com as instituições internacionais. Ante a globalização dos problemas sociais e ambientais, e considerando a disponibilidade de recursos das organizações internacionais de cooperação para o apoio ao desenvolvimento social e auto-sustentável, chama a atenção a existência de 27% de entidades que não têm ou não procuram ter acesso a esses recursos internacionais, governamentais ou não governamentais. No outro extremo da escala, encontramos 42% das entidades que financiam mais de três quartos do seu orçamento através desses recursos, expondo assim a sua fragilidade, pela dependência quase exclusiva a essa fonte. Talvez o desejável, dentro de uma estratégia de diversificação das fontes de recursos, seria chegar à situação dos 15% de entidades do nosso universo, que contam com recursos da cooperação internacional numa proporção de um a dois quartos do seu orçamento.

A esfera nacional dos recursos governamentais coloca como um cliente diferente e novo das ONGs o Estado Brasileiro, com quem algumas entidades realizam parte da venda de serviços e produtos, ao

GRÁFICO 15:

ONGs, PARTICIPAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL (GOVERNAMENTAL E NÃO GOVERNAMENTAL) NO ORÇAMENTO, 1995



mesmo tempo em que desenvolvem atividades sociais em parceria com órgãos governamentais. Os dois tipos de relação com o Estado são novos e se justificam, para as duas partes, pela atual conjuntura. "Se por um lado há o interesse do Estado em ter as ONGs como suas parceiras na execução de políticas públicas, por outro lado, há a necessidade das ONGs no acesso aos fundos governamentais, por uma questão de sobrevivência" [KOGA, 1995: 123]. A contribuição de *órgãos governamentais brasileiros* para o financiamento das atividades de ONGs vem crescendo, embora timidamente. O número relativo de entidades financiando mais de 25% do seu orçamento via instituições governamentais nacionais aumentou de 7,7% em 1990 para 15% em 1995. Mas ainda são 64% das ONGs no Nordeste que não têm acesso a fundos públicos nacionais. As ONGs fundadas depois de 1990 têm uma ligeira vantagem: são 28.57% contando com algum financiamento do estado, contra 23.43% entre as mais antigas.

As relações das ONGs com as *Fundações Empresariais* são as que menos prosperam no Nordeste. O crescimento de fundações de empresas investindo no social não se

traduz na realização de parcerias entre esses dois atores do chamado "terceiro setor". Os investimentos anuais das iniciativas privadas na área social no Brasil giram em torno de U\$ 100 milhões e o seu perfil tem pontos de aproximação com o das ONGs no que se refere a público (Jovens, Crianças, Comunidade) e áreas programáticas (Educação, Cultura, Promoção Social, Desenvolvimento Comunitário). Um conjunto significativo dessas fundações empresariais está aglutinado no GIFE, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas que, em seus documentos, recusa as práticas tradicionais de filantropia, renunciando, inclusive, ao termo, tido como desgastado pela sua associação com caridade, paternalismo e assistencialismo. No seu estatuto, o grupo se compromete a promover e executar "no Brasil, com recursos próprios, atividades de apoio ao desenvolvimento social, abertura à comunidade, e de investimentos em tal setor, através do estímulo à cidadania participativa" (Estatuto Social do GIFE, 1995: 1).

Apesar dessas características, que apontam para a possibilidade de interação e parceria entre ONGs e iniciativas empresariais na constituição de uma esfera pública

não-estatal, em 1995, somente seis das entidades pesquisadas receberam recursos dessa fonte, e dentre elas, somente uma num volume situado entre 25% e 50% do seu orçamento. De qualquer modo, se constata algum avanço em relação a 1990, quando, no universo da pesquisa, existia somente uma ONG contando com a parceria de uma entidade privada brasileira.

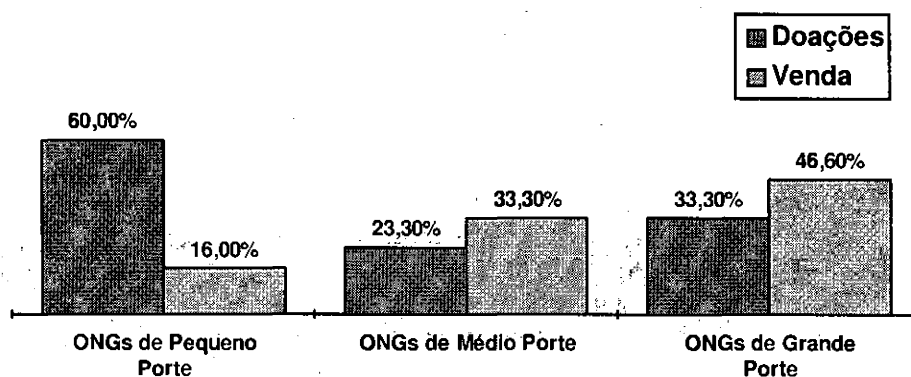
Como parte do seu processo de

mudanças institucionais, as ONGs têm ensaiado estratégias que visam a sua *auto-sustentação*. Hoje, elas são chamadas a se constituírem enquanto entidades autônomas, não somente a partir da sua inserção política na sociedade, mas também através da sua auto-sustentação econômico-financeira. A leitura das respostas das ONGs sobre as diferentes formas de captar recursos aponta para uma maior atenção em

direção às possibilidades e oportunidades de arrecadar recursos financeiros a partir da sociedade brasileira. As estratégias utilizadas incluem, de modo geral, dois tipos distintos de captação de recursos: via mercado, através da venda de produtos e serviços, e via doações voluntárias. Essas duas formas não são excludentes, sendo utilizadas, em muitos casos, de forma complementar. Observe-se o gráfico:

GRÁFICO 16:

ONGs, ESTRATÉGIAS DE AUTOSUSTENTAÇÃO, 1995



Em 1995, um percentual das ONGs pesquisadas (43%), financiam uma parcela, ou mesmo a totalidade de suas atividades, com recursos oriundos de contribuições dos sócios da entidade, doações de familiares, amigos e pessoas da comunidade. Em 1990, o percentual é de 30,8%. A renda de festas, bingos, leilões e campanhas, além de outras iniciativas que envolvem, fundamentalmente, pessoas físicas e não instituições, a título de solidariedade, militância e caridade⁷, contribui com a manutenção dessas entidades e das suas atividades. Em geral, é pequeno o

peso desses recursos no orçamento. No entanto, para 18% das entidades, representam um volume acima de 75% da sua receita. São pequenas ONGs que lançam mão desses recursos: 14 das 18 entidades se enquadram entre as ONGs com orçamento anual inferior a R\$ 10.000,00.

A venda de produtos e serviços é praticada por uma parcela de 25% das ONGs pesquisadas em 1995, contra apenas 12,3% em 1990. Mas, apesar do aumento nos últimos 5 anos, esse aporte financeiro é bem pequeno e representa menos de 10%

do total dos recursos captados dessas entidades. Somente para 2 entidades a venda de produtos e serviços tem um peso acima de 10% do seu orçamento. Entre as ONGs de pequeno porte, não passam de 16,7% as que vendem serviços. Nas demais, chega quase à metade o número daquelas que conseguem alguma complementação financeira através de venda de produtos e serviços. Num movimento inverso, como mostra o GRÁFICO 16, são as pequenas ONGs que conseguem arrecadar recursos via doações e contribuições.

⁷ Para Rubem César Fernandes "palavras como caridade, compaixão, responsabilidade, solidariedade, verdade, beleza etc. são as moedas correntes que alimentam o patrimônio do [Terceiro] Setor" [FERNANDES: 11]. Prosegue: "O setor sobrevive porque, em algum momento, a busca do lucro dá lugar a uma doação. (...) Incluir despesas alheias na minha contabilidade é a expressão econômica da tese moral que alimenta a dinâmica do Terceiro Setor" [IDEM, ibidem].

1.1. a quem ONG vende produto e serviço?

A política de viabilizar uma parcela considerável do orçamento via mercado, encontra os seus limites na própria natureza da intervenção social e na missão das entidades, que nem sempre têm produtos e serviços com valor de mercado e um público que possa pagar por eles. "O que elas fazem é simplesmente caro demais para os mercados disponíveis" alerta Rubem César Fernandes [FERNANDES, 1994: 11].

No caso das entidades objeto dessa pesquisa, trata-se de um mercado bastante peculiar: ONGs vendendo serviços a ONGs, numa operação onde quem paga são as agências de cooperação dos outros. São operações que não deixam de ter o seu valor enquanto parceria e troca de serviços, mas que, dificilmente, contribuem para avançar numa auto-sustentação das ONGs, pois só deslocam o financiamento de uma agência para outra.

Certamente, há entre as ONGs algumas com um perfil mais apropriado, pelo tipo de atividade que realizam, para facilitar a captação de recursos via mercado. No entanto, percebe-se que o *tipo de serviço e de intervenção* tem pouca influência na utilização desse instrumento financeiro, que varia de 33% entre as entidades que atuam no desenvolvimento de metodologias e tecnologias (uma área onde se espera um maior potencial de obtenção de recursos) a 26% entre as entidades que trabalham no campo da assessoria. Os demais tipos se situam nesse intervalo.

Parece interessante não limitar as estratégias alternativas de captação de recursos, somente, à venda de serviços, que encontra as suas limitações na própria essência de organizações, que, além de serem não-governo, também se caracterizam por serem não-mercado. Há todo um potencial direcionado para envolver a sociedade em projetos políticos e ações concretas que não se limitam a uma relação de compra - venda. Exemplos disso são, exatamente, as estratégias desenvolvidas pelas pequenas ONGs, que, agindo dentro de uma tradição filantrópica ou não, se dirigem à sociedade de uma maneira diferente. É possível que esses canais de comunicação e de apoio dentro da sociedade, auxiliados por técnicas de marketing social, se tornem instrumentos importantes, também, para as ONGs de maior porte na sua sustentação econômica-financeira.

2. aplicação dos recursos

A aplicação dos recursos das ONGs já passou por várias lógicas e justificativas. A perspectiva das agências não governamentais de apoiar entidades para prestarem serviços a grupos populares fez o investimento ser definido pelas atividades-fim, pelas relações de assessoria com determinados atores coletivos populares e/ou a execução de projetos específicos. O financiamento não previa investimentos em infra-estrutura, em uma política de recursos humanos, em gastos com a gestão da entidade e a administração dos projetos. A partir das novas demandas colocadas para as ONGs no sentido de ações propositivas e de uma intervenção mais qualificada - além da necessidade sentida por elas mesmas, de investirem mais na organização e na gestão institucional - as despesas com infra-estrutura e pessoal aumentaram, provocando um conflito quase generalizado com as agências financiadoras.

Em 1988, Rubem César Fernandes fala desse conflito: "Predomina, ainda, apesar das declarações em contrário, uma relação paternalista que se expressa na resistência das ONGs *donantes* a concederem verbas de cunho 'institucional' (*institucional*

building). A retórica 'alternativa', compartilhada pelas ONGs de lá (ao menos em relação às ONGs de cá), tem levado ao não-reconhecimento da realidade institucional das ONGs latino-americanas" [*in* LANDIM, 1988: 19]. Queria se evitar que parte das verbas seria *desviada* para gastos burocráticos, com o receio de criar novas instituições. Rubem César sugere que "mais proveitoso seria discutir que tipo de instituição está sendo gerada, e assumir consequentemente os seus custos." [IDEM: *Ibidem*]

Os esforços que as ONGs promoveram por muitos anos, junto aos seus parceiros não governamentais do Norte, no sentido de firmar convênios que incluíssem a alocação de recursos para o seu projeto institucional, não tiveram êxito. Muitas dessas instituições, sob o postulado do *trabalho de base* e da *intervenção direta*, olharam (e continuam olhando) com desconfiança a nova postura das ONGs de se constituírem como atores sociais com cara própria dentro da sociedade, deixando de se definir como meros subsidiários das classes populares.

Diante do delineamento de um novo perfil no mundo das ONGs, pre-

valeceu no campo da cooperação internacional a tendência ao financiamento de projetos específicos, em detrimento do apoio ao projeto institucional global, forçando as ONGs a se administrarem seguindo a lógica e os prazos dos projetos executados, agora num patamar mais elevado de exigências no que se trata de resultados quantificáveis, de impacto e de sustentabilidade.⁸

Analisando nas entidades pesquisadas a relação entre despesas com pessoal e com material, chamam a atenção as diferentes realidades das ONGs, relacionadas ao seu porte institucional. Observando-se a aplicação de recursos entre pessoal e material, considerando a média de todas as entidades, obteríamos como resultado uma divisão dos recursos financeiros em cerca de 50% a 50%. A diversificação do universo, no entanto, revela acentuados desvios da média no caso das ONGs com orçamento inferior a R\$ 10.000,00, que gastam 72,4% dos seus recursos em compra de material, e no caso das ONGs de grande porte, com orçamento acima de R\$ 200.000,00, que comprometem 69,9% do seu orçamento com pagamento de pessoal.

⁸ Jorge Eduardo S. Durão fala de uma "contradição dilaceradora" entre as "crescentes responsabilidades sociais das ONGs e a sua crescente precariedade de meios" e identifica a própria cooperação internacional como um dos responsáveis pelo aumento dos custos do trabalho das ONGs na medida que "... vêm impondo às ONGs um esforço de profissionalização, de capacitação política e técnica dos seus quadros, de busca permanente de maior eficiência, de incorporação de sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação, de institucionalização e de capacitação administrativa e de gestão, aperfeiçoamento da sua infraestrutura, informatização etc. A manutenção de um quadro técnico qualificado requer evidentemente níveis aceitáveis de remuneração (...). Uma dimensão não desprezível da sobrecarga crescente para as ONGs latino-americanas se relaciona com a própria cooperação internacional, seja pelas crescentes exigências por parte das agências de avaliação de resultados e de eficiência dos projetos, seja pelas demandas, decorrentes dos avanços qualitativos da cooperação, de um crescente envolvimento dos parceiros latino-americanos nos mais diversos processos de diálogo, articulação e redes internacionais" [DURÃO: 13].

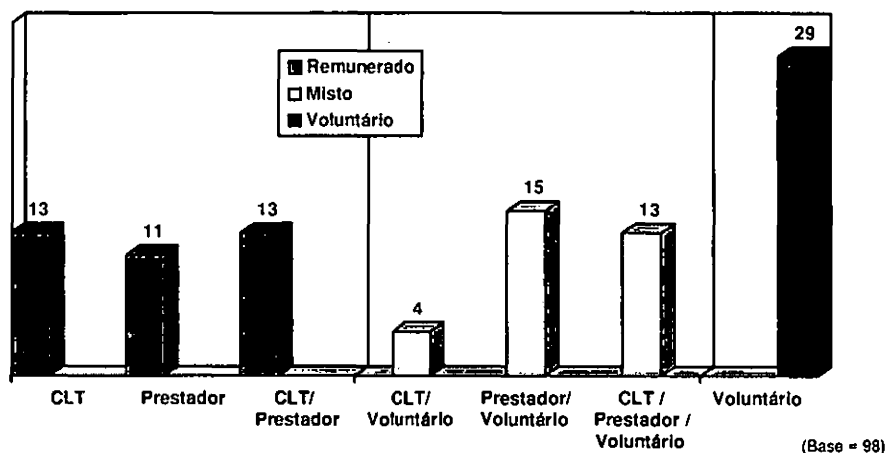
2.1. política de pessoal

A combinação de trabalho remunerado com trabalho voluntário é uma estratégia das ONGs para multiplicar e potencializar a sua atuação. Entre as 100 entidades pesquisadas, 61 entidades trabalham com voluntários (aqui incluídos os "voluntários estrangeiros"⁹) e 29 funcionam, exclusivamente, na base do voluntariado. Noutro bloco, são 59 as entidades que trabalham com pessoal remunerado, 32 as que mesclam trabalho voluntário com trabalho remunerado e 37 as que só utilizam pessoal remunerado. Entre o pessoal remunerado, prevalece a contratação por serviços prestados (52 entidades) sobre a contratação pela CLT (43 entidades).

Analisando a relação entre empregados e voluntários em ONGs, se constata que o trabalho de voluntários é diretamente proporcional ao tamanho do orçamento das entidades. Enquanto somente 11,5% das entidades com orçamento anual inferior a R\$ 10.000,00 trabalham, apenas, com pessoal remunerado, esse número sobe, progressivamente, até 66,67%, nas entidades com mais de R\$ 200.000,00/ ano. A pesquisa revela, ainda, que nenhuma das ONGs de grande porte trabalha, exclusivamente, com voluntários, enquanto 38,46% das entidades com orçamento abaixo de R\$ 10.000,00/ ano só utilizam voluntários.

O Gráfico 18, ao lado, compara as relações de trabalho com as áreas de serviço e indica a supremacia do contrato temporário sobre o contrato pela CLT nas atividades-fim, com 37%

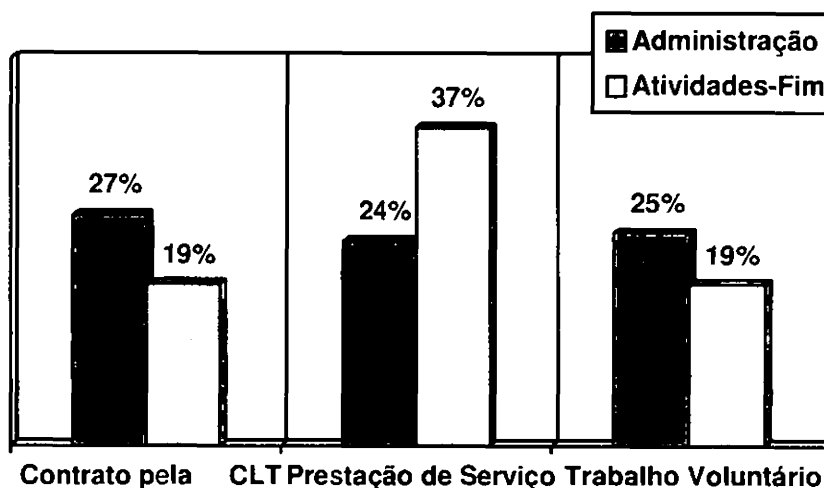
GRÁFICO 17:
ONGs, POR COMBINAÇÕES DE RELAÇÕES DE TRABALHO, 1995



das entidades contratando prestadores de serviço para essas atividades, contra 27% contratando pela CLT. A contratação pela CLT prevalece sobre a prestação de

serviços nas atividades administrativas/ financeiras. Os dados apontam, outra vez, para a importância do trabalho voluntário nas ONGs.

GRÁFICO 18:
ONGs, POR RELAÇÕES DE TRABALHO E ÁREA DE SERVIÇO, 1995



(Base = 86)

⁹ Tratam-se, nesse caso, de pessoas que, embora não apresentem custos para as ONGs, não trabalham sem remuneração, já que têm os seus salários garantidos pelas entidades da cooperação internacional a que pertencem

Entre as 66 entidades que responderam às questões referentes à utilização dos seus recursos, 36 comprometem com *pagamento de pessoal permanente* entre 26 e 75% do seu orçamento, 8 gastam menos de um quarto e 21 não empregam ninguém.¹⁰ Entre as 17 entidades com orçamento inferior a R\$ 10.000,00/ano, que informaram

sobre a aplicação dos seus recursos, encontramos 11 que só trabalham com voluntários e não empregam pessoal. Nas entidades com receita anual acima de R\$ 200.000,00, no entanto, a contratação pela CLT prevalece. Com exceção de uma entidade, todas comprometem entre 25% a 75% do seu orçamento com o pagamento de

pessoal permanente. A exceção é colocada por uma entidade que, organizando o seu pessoal em uma cooperativa de consultores que lhe presta serviço, não contrata funcionários. Abaixo, a Tabela 24 indica a distribuição dos recursos com o pagamento de pessoas contratadas pela CLT.

Tabela 24
GASTO COM PESSOAL PERMANENTE POR PORTE INSTITUCIONAL - 1994

PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO	PEQUENO PORTE	MÉDIO PORTE	GRANDE PORTE	SEM RESPOSTA	TOTAL
0%	15	4	1	2	21
De 01 a 25%	5	3	0	0	8
De 26 a 50%	8	10	3	0	21
De 51 a 75%	8	4	5	2	16
Mais de 76%	0	0	0	0	0
Sem Resposta	16	9	6	3	34
TOTAL	50	30	15	5	100

(Base = 100)

A realidade que as ONGs sempre encontraram foi a canalização de recursos, exclusivamente, para os *projetos*, tornando-se uma prática comum a contratação de técnicos para atividades específicas e limitadas por um determinado prazo. Essa política de recursos humanos permite aumentar e diminuir o corpo técnico conforme o volume dos projetos financiados, garantindo a sobrevida da instituição em tempos adversos, com um mínimo de pessoas contratadas.

Entre as entidades pesquisadas, 34 utilizam serviços prestados por pessoas físicas, a maioria delas (30) comprometendo menos de 25% do seu orçamento. Dessas 34 entidades que trabalham com prestadores, somente 5 não contratam pessoal permanente. Isto indica que o instrumento está sendo usado de maneira complementar à contratação pela CLT, pela maioria (85%) das ONGs que trabalham com empregados fixos e com prestadores de serviço.

A contratação por tempo determinado representa uma vantagem financeira para as organizações, pois reduz substancialmente a carga tributária, diminuindo o custo da mão-de-obra em 20%. Mas essa estratégia coloca um sério dilema para as ONGs, pelo rodízio entre os colaboradores, principalmente nas atividades-fim, pois é na área dos projetos, e menos na administração, que acontece esse tipo de contratação. É uma estratégia que afeta a identidade da organização.

¹⁰ A diferença para o universo da pesquisa de 100 entidades explica-se pelo fato de que, infelizmente, contamos nas questões relativas à utilização de recursos, com um alto número de entidades (34) que não responderam a essas questões ou cujas respostas não permitiam a computação.

Na amostragem para o Nordeste, a pesquisa constata que a média dos técnicos contratados pela CLT (com maior potencial de acompanhar, controlar e assumir a política da entidade) é de somente 5 pessoas por entidade, entre as quais, a maioria em funções administrativas. Uma acentuada terceirização por contratos temporários poderá levar a uma situação fatal para entidades que se propõem a criar novas formas de gestão participativa e compartilhada, pois concentrará a memória e os contatos institucionais numa quantidade cada vez menor de pessoas. Seria uma confirmação da advertência de Augusto Franco,

para quem "as ONGs (...) parecem ser, em sua maioria 'pequenos castelos' centralizados por indivíduos (ou 'dinastias'), com grau de rotatividade nos cargos de coordenação próximo de zero" [in DURÃO, 1995: 12] ?

Somente quatorze entidades contratam serviços de pessoas jurídicas. Doze delas ainda gastam menos de um quarto do seu orçamento nessa rubrica. O fato de somente duas entidades, entre as pesquisadas, destinarem recursos acima de 25% do seu orçamento a esse instrumento, demonstra que a terceirização nas ONGs não chegou

à contratação de empresas especializadas. Prefere-se incorporar pessoas físicas, temporariamente, para a execução de tarefas específicas. A preferência pela relação com pessoas, e não instituições, além do menor grau de complexidade jurídico-administrativa do contrato, pode ser explicada pelo fato de que, normalmente as ONGs contam com uma rede de simpatizantes e militantes ligados à sua atuação, com capacidade e disponibilidade de assumir trabalhos específicos abaixo do preço do mercado, submetendo-se à mesma realidade salarial dos funcionários permanentes.

Tabela 25
ONGs, POR PARTICIPAÇÃO DE DESPESAS COM PESSOAL NO ORÇAMENTO, 1994

Participação no Orçamento	Pessoal Permanente	Serviços de pessoas físicas	Serviços de pessoas jurídica	Outras despesas com pessoal
0%	21	32	52	40
De 01 a 25%	8	30	12	21
De 26 a 50%	21	3	1	5
De 51 a 75%	16	1	1	-
Mais de 76%	-	-	-	-
Sem resposta	34	34	34	34
TOTAL	100	100	100	100

(Base = 100)

As ONGs, pelo menos as mais antigas, têm um passado de não-instituições. Foram criadas sem visão de futuro para a própria organização, colocando como missão a emancipação da sua clientela, que atingido esse patamar, não iria mais demandar os seus serviços de apoio e assessoria. A cooperação inter-

nacional, sob forte influência das instituições ligadas à igreja católica com a sua opção pela pobreza dos seus agentes, não apoiou a profissionalização dos quadros das ONGs. Mas a transitoriedade de uma organização-meio tem as suas consequências para uma política de pessoal que não dá conta da

qualificação técnica e da identificação com a instituição que, cada vez mais, se exige de um técnico de uma ONG, chegando-se, muitas vezes, a uma renúncia ao salário e a direitos trabalhistas, para não se inviabilizar o funcionamento da entidade.

2.2. recursos materiais

As consequências para o investimento em recursos materiais não são menos graves. Com certeza, a mudança no perfil das ONGs no seu trabalho de intervenção, as necessidades internas de gestão e administração, as exigências de se informatizar e de se comunicar e articular a nível nacional e internacional, demandam investimentos novos que as ONGs não conseguem realizar com os seus parceiros tradicionais nem com os novos parceiros. A solução parece ser a de descobrir um santo para cobrir outro, ou seja, as ONGs, ora investem na melhoria de sua infra-estrutura, ora investem numa melhor remuneração e capacitação do seu pessoal. Fazer as duas coisas ao mesmo tempo parece impossível para a grande maioria das ONGs.

Expressão dessa dificuldade é que encontramos, entre 66 ONGs que nos

forneceram essas informações, 17 entidades que, em 1994, gastaram menos de 25% do seu orçamento com pessoal, ao lado de 13 outras que, no mesmo período, gastaram mais de 75% na mesma rubrica. Os gastos com material mostram a mesma indefinição, com 11 entidades que gastaram menos de 25% e 17 entidades mais de 75% do seu orçamento.

Em 1994, das 66 entidades que responderam ao questionário, 40 gastaram menos de 25% do seu orçamento com *investimento* e 18 não gastaram nada. Entre essas 18 ONGs que nada gastaram em investimento, encontramos 8 entidades de menor porte. Dessa categoria, menos de um terço afirma ter aplicado, em 1994, recursos em investimento. No item *custeio e manutenção*, 9 ONGs não tiveram gastos. A maioria (44) gastou

na proporção de menos de 25% do orçamento.

Um alto número de ONGs (45) registra a aplicação de recursos em *outras despesas*, acrescentando este item ao questionário. Esta alternativa se deve ao fato de que muitas entidades registraram entre *outras* as suas despesas com as *atividades-fim*, relacionadas aos objetivos programáticos da entidade, diferenciando-as das *atividades-meio*: pessoas, investimentos, materiais e infra-estrutura necessária para a execução das atividades-fim. Essa apresentação dos gastos foge da categorização das despesas comumente usadas entre pessoal, investimento e custeio. O arranjo ajuda a demonstrar, a quem presta contas da utilização dos recursos, a priorização das despesas na intervenção social e não na manutenção da instituição.

Tabela 26
ONGs, POR DESPESAS COM RECURSOS MATERIAIS, 1994

Participação no Orçamento	Investimento	Custeio e Manutenção	Outras Despesas
0%	18	9	22
De 01 a 25%	40	44	25
De 26 a 50%	3	7	11
De 51 a 75%	3	3	4
De 76 a 99%	2	1	1
100%	-	2	4
NS/NR	34	34	34
Total	100	100	100

2.3. demanda e capacidade de ação

Muito tem se projetado sobre as ONGs, em termos de expectativas e cobranças da sociedade de uma contribuição de impacto mensurável sobre a realidade social na qual elas atuam. Mas a força real, a capacidade física, técnico-financeira e humana das ONGs estará, realmente, à altura dessa missão?

O capital das organizações com a atuação voltada para o trabalho social e educativo é constituído, essencialmente, das pessoas. É através da competência profissional, do conhecimento sobre a área de atuação, do compromisso ante a missão da entidade e as causas que ela defende, que as ONGs conquistaram o seu reconhecimento no sentido de serem mais eficazes e eficientes, nas suas áreas de atuação, do que outros atores públicos e privados.

A análise da situação do pessoal das ONGs mostra um quadro de poucas pessoas para muito serviço. Na pesquisa para a região Nordeste,

encontramos uma média de 13,4 pessoas por entidade. Sem contar com os voluntários, chegamos a 10,5 pessoas. Considerando somente os técnicos com vínculo empregatício, essa média baixa para 5,12 funcionários por ONG.

Entre as filiadas da ABONG, a nível nacional, a pesquisa realizada em 1994 apresenta uma média de 23 pessoas envolvidas nas atividades e 12 pessoas contratadas por ONG. [ABONG, 1996: XIX] Observamos, na comparação com esta pesquisa, que as ONGs do Nordeste são menores, em recursos humanos e recursos financeiros, do que a média nacional, e que as ONGs filiadas à ABONG, em média, possuem mais estrutura pessoal, técnica e financeira, do que as ONGs não filiadas. Entre as 29 filiadas à ABONG que participaram da nossa pesquisa, as entidades com orçamento acima de R\$ 200.000,00 perfazem 41%, contra, apenas, 15%, no universo total da pesquisa.

Obviamente, a média das entidades

pesquisadas não expressa a realidade de um universo tão diferenciado como o das ONGs. No Nordeste, ele é estimado em 500 entidades. Entre aquelas 75 que responderam às questões referentes ao número de pessoas envolvidas nas suas atividades, 11 têm mais de 20 técnicos contratados e remunerados e 46 contam com, no máximo, 5 pessoas, entre contratados e voluntários.

No total, contamos 1.005 pessoas atuando em 75 entidades, representando uma média de 13,4 pessoas envolvidas diretamente no dia-a-dia dessas ONGs, nas suas atividades-fim, na *retaguarda* administrativo-financeira, ou como funcionários ou militantes. Os regimes de trabalho são os mais variados: carteira assinada, prestação de serviço, voluntariado, em tempo integral, em meio expediente ou esporádico. Há 384 pessoas vinculados por um contrato de trabalho regido pela CLT, sendo 170 localizados em atividades administrativas e financeiras.

Tabela 27
NÚMERO DE TÉCNICOS EM ONGs POR SITUAÇÃO DE EMPREGO E ÁREA DE TRABALHO, 1995

ÁREA DE TRABALHO	SITUAÇÃO DE EMPREGO			
	Contratados pela CLT	Prestadores de Serviços	Voluntários	TOTAL
Adm/ financeiro	170	72	78	320
Atividades-fim	203	319	122	644
Outras atividades	11	8	22	41
TOTAL	384	399	222	1.005

(Base = 75)

Contrapondo a abrangência regional e temática, constatada pela pesquisa, e a real capacidade física, pessoal e financeira acima exposta, podemos constatar um significativo impacto dos trabalhos realizados sobre o

desenvolvimento da região, que, no mínimo, está à altura dos resultados obtidos por outras organizações, bem mais equipadas e dotadas, que atuam na área social.

↳ - ALGUMAS CONCLUSÕES

Uma coisa que chama a atenção no perfil das entidades pesquisadas é a *grande variedade* de intervenções e de temas e a agilidade com que elas são capazes de incorporar novos temas, sem abrirem mão das suas prioridades de trabalho. Essa capacidade de renovação parece ser uma decorrência da estreita vinculação das ONGs com as parcelas organizadas da sociedade. Pode-se afirmar que, quando uma determinada *situação* passa a ser percebida como um *problema social*, ela também se constitui, simultaneamente, num *objeto de trabalho* para as ONGs. Exemplos significativos dessa dinâmica são os novos temas como: o trabalho e a prostituição infanto-juvenil, as relações raciais, a questão da AIDS e das DSTs, entre outros.

Um aspecto a se destacar é a *crescente importância assumida pela temática da comunicação*. As ONGs estão fortemente preocupadas com o estabelecimento de um diálogo com a sociedade e vêm nos meios de comunicação social um instrumento privilegiado para a consecução desse objetivo. As parcerias e articulações com os meios de comunicação de massa, a produção de instrumentos próprios de comunicação e outras atividades, são alguns dos caminhos trilhados na busca desse diálogo. Subjacente a essa preocupação está uma nova concepção de espaço público, não mais percebido como restrito ao âmbito da intervenção estatal, mas estando também vinculado à formação e à consolidação, dentro

da sociedade, de posicionamentos sociais alternativos em relação ao modelo de desenvolvimento vigente. Também a ABONG, em pesquisa realizada junto às suas filiadas, em 1994, destaca a importância da comunicação para as ONGs nessa década: "a relevância dada pelas ONGs às campanhas e denúncias constituem uma novidade em relação a pesquisas anteriores (...), o investimento na mobilização da opinião pública, no 'lobby', na defesa no espaço público de interesses difusos, é especialidade desenvolvida progressivamente, sobretudo a partir dos anos de democratização, quando as ONGs saem dos trabalhos moleculares e de pouca visibilidade (...) ampliando o seu leque de relações e dando nova qualidade ao seu papel de multi-mediadoras sociais" (ABONG: 1995, 14). Caberia ao processo de sistematização metodológica investigar de que forma as ONGs estão utilizando os instrumentos de comunicação social e que meios de aferir o seu impacto foram e/ou estão sendo desenvolvidos por elas.

Em relação às formas de intervenção social das entidades pesquisadas, dois aspectos nos chamam a atenção. Verifica-se, de um lado, a extrema *diversidade de novos serviços* incorporados à intervenção dessas entidades, tais como o atendimento psicossocial, a alfabetização e o reforço escolar, o atendimento de saúde, as campanhas de sensibilização da opinião pública, a elaboração de diagnósticos institucionais, o

atendimento e os plantões jurídicos, a sensibilização do pessoal técnico dos órgãos públicos, etc. De outro, observa-se a *regularidade com que determinados tipos de serviço aparecem nas mais diferentes áreas de atuação*, a exemplo de investigação e pesquisa, produção de material didático, formação e capacitação de recursos humanos, participação em fóruns e articulações temáticas, atuação em fóruns institucionais, formulação e proposição de políticas públicas, "lobby" e pressão política.

Uma vez que essas atividades refletem o tipo de intervenção necessária à atuação na esfera pública, pode-se pensar que essa regularidade se explica pela necessidade das ONGs de potencializarem ao máximo as suas ações, visando obterem um maior impacto social do seu trabalho. Essa perspectiva, que induz à cristalização de experiências inovadoras (sob a forma de microrjetos sociais) em diretrizes para a intervenção estatal, justificaria a constância com que as ações voltadas para esse objetivo aparecem nos programas desenvolvidos nas mais diferentes áreas.

Incorporar novos públicos e temáticas, reestruturar as formas de intervenção, estabelecer um diálogo com a sociedade e desenvolver instrumentos adequados à atuação na esfera pública, são, apenas, alguns dos desafios aos quais as ONGs vêm tentando responder no momento atual. Essas exigências têm sua contrapartida num intenso

movimento de revisão da estrutura organizativa das entidades. Com efeito, os processos de redefinição institucional tornaram-se uma constante dentro do universo das ONGs, atingindo, principalmente, aquelas com mais tempo de existência. Esses processos, com a sua exigência de precisão dos objetivos e das estratégias de atuação, têm contribuído para uma maior delimitação, por parte das ONGs, do tipo de contribuição que elas pretendem, através do seu trabalho, trazer à sociedade brasileira.

Outro tema central, posto em discussão nos processos de redefinição institucional, diz respeito às formas de gestão interna. A questão central colocada para as ONGs parece ser a seguinte: como adquirir mais eficácia e eficiência, preservando (ou aumentando) o nível de democracia interna? Este dilema vem produzindo vários "arranjos institucionais" criativos e inovadores, cuja sistematização, análise e divulgação, é tarefa premente. A busca de uma gestão, simultaneamente, eficiente e democrática, tem, como contrapartida, um movimento no sentido do maior envolvimento do público externo no dia a dia das entidades. Embora incipientes, as experiências de participação de representantes do público e de parceiros no planejamento e/ou avaliação dos trabalhos indicam a preocupação das ONGs com a construção/ampliação da legitimidade da sua intervenção.

O calcanhar de Aquiles das ONGs tem sido, nos últimos anos, diante do considerável aumento dos seus custos operacionais, a disparidade entre a crescente demanda por recursos financeiros e a precariedade de meios dos quais dispõem para responderem às novas demandas da sociedade. Em relação à "crise financeira" das ONGs, a pesquisa traz duas mensagens. A primeira é que está em curso uma diversificação das fontes de financiamento, através de parcerias fora do campo tradicional das agências da cooperação internacional, permitindo-se falar de uma estabilização no volume de recursos obtidos. A segunda é que o ritmo dessa diversificação ainda é muito lento e não acompanha o crescimento da demanda por novos recursos. Sendo assim, o dilema continua.

As tentativas de vender serviços e produtos como estratégia da auto-sustentação se multiplicam, mas os efeitos sobre o orçamento são muito pequenos. A pesquisa indica uma nova - e ao mesmo tempo velha - estratégia para arrecadar recursos. Trata-se da esfera das doações e contribuições voluntárias de pessoas, e não de instituições, que é a moeda corrente entre muitas ONGs de pequeno porte. A reintrodução da dimensão de recursos solidários, aliada a técnicas de marketing e comunicação social, talvez seja no futuro (ao lado de outras fontes), um novo caminho para o

financiamento de organizações que nasceram com a dupla característica de serem não-governo e não-mercado.

Finalmente, essa amostra permite que se perceba, com clareza, o caráter multifacetado das ONGs brasileiras. Existe, de um lado, uma enorme variedade de projetos e intervenções que vão, desde a assessoria político-pedagógica a grupos e movimentos sociais, até o atendimento direto à população e a criação de formas alternativas de geração de renda em meios de exclusão social quase absoluta. E, do outro, há uma transformação/redefinição do próprio campo das ONGs, tanto pela aproximação desse universo de um leque de organizações que se dedicam a trabalhos tidos como assistenciais, quanto pelo lugar que as ações concretas de atendimento direto à população passam a ocupar na atuação das ONGs mais "politizadas".

Todas essas diferenças e transformações dão a idéia de um universo em constante movimento, um caleidoscópio formado pelas mais diversas experiências, enraizadas em grupos e situações sociais determinadas, que é necessário conhecer intimamente, em seus avanços e recuos, como forma de alimentar o próprio processo de recriação permanente. Realidade esta que acentua a importância e a urgência da tarefa de sistematização desses trabalhos.

entidades que participaram da pesquisa

Associação para o Bem-Estar do Menor Carente de Esperantina - AMARE	Esperantina	PI
Assessoria 5 - Pesquisas e Estudos da infância e Adolescência - ASSESSORIA 5	Recife	PE
Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa - AS-PTA	Recife	PE
Associação Agroecológica Tijupá - TIJUIPÁ	São Luíz	MA
Associação de Ação Solidária - ASAS	Recife	PE
Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais - AATR	Salvador BA	BA
Associação de Cooperação e Desenvolvimento - ACOOD	Massapé	CE
Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste - ASSOCENE/ COONAP	Recife	PE
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE	Luíz Correla	PI
Associação Gay de Pernambuco - AGP	Recife	PE
Associação para Restauração do Homem - ARH	Recife	PE
Associação Pernambucana de Defesa da Natureza - ASPAN	Recife	PE
Associação SEDUP - Serviço de Educação Popular - SEDUP	Guarabira	PB
Associação Sergipana de Prostitutas - ASP	Aracaju	SE
Cáritas Brasileira - Escritório Regional NE II - CB/ NE II	Recife	PE
Casa de Cultura Afro-Sergipana - CCAS	Aracaju	SE
Casa Menina Mulher - CMM	Recife	PE
Central de Informações Agrícolas - CEIA	Feira de Santana	BA
Centro Brasileiro de Informação e Orientação da Saúde Social - CEBRAIOS	Natal	RN
Centro das Mulheres do Cabo - C.M.C.	Cabo	PE
Centro de Ação Cultural - CENTRAC	Campina Grande	PB
Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco - CEAPE	Recife	PE
Centro de Assessoria aos Movimentos Populares - CAMP	Parnaíba	PI
Centro de Cultura Luíz Freire - CCLF	Olinda	PE
Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente Pe. Marcos Passerini	São Luíz	MA
Centro de Defesa dos Direitos Humanos Antonio Conselheiro - CDDHAC	Senador Pompeu	CE
Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá - CENTRO SABIA	Recife	PE
Centro de Direitos Humanos e Memória Popular - CDHMP	Natal	RN
Centro de Educação e Cultura do Trabalhador Rural - CENTRU	Recife	PE
Centro de Educação e Cultura Popular - CECUP	Salvador	BA
Centro de Educação pelo Trabalho - CET	Recife	PE
Centro de Educação Popular e Formação Sindical - CEPES	Teixeira	PB
Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador - CETRA	Fortaleza	CE
Centro de Estudos e Ação Popular do Sertão do Pajeú - CEASP	Tabira	PE
Centro de Estudos e Ação Social Urbano de Pernambuco - CEAS-Urbano/ PE	Recife	PE
Centro de Estudos e Pesquisas Josué de Castro - CJC	Recife	PE
Centro de Estudos, Articulação e Referência sobre Assentamentos Humanos - CEARAH PERIFERIA	Fortaleza	CE
Centro de Formação e Apoio aos Educadores do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua - Centro de Formação - Pólo III	Recife	PE
Centro de Habilitação e Apoio ao Pequeno Agricultor do Araripe - CHAPADA	Araripina	PE
Centro Diocesano de Apoio ao Pequeno Produtor - CEDAPP	Pesqueira	PE
Centro Dom Helder Câmara de Estudos e Ação Social - CENDHEC	Recife	PE
Centro dos Direitos Humanos de Garanhuns - CDH	Garanhuns	PE
Centro Nordestino de Animação Popular - CENAP	Recife	PE
Centro Nordestino de Medicina Popular - CNMP	Recife	PE
Centro Pernambucano da Criança e do Adolescente - SOS CRIANÇA	Recife	PE
Centro Piauiense de Ação Cultural - CEPAC	Teresina	PI
Coordenadoria Ecumênica de Serviço - CESE	Salvador	BA
CUNHÁ - Coletivo Feminista	João Pessoa	PB
Dijumbay - Organização pelo Desenvolvimento da Arte e Cultura Negra -DIJUMBAY	Recife	PE
Equipe Técnica de Assessoria, Pesquisa e Ação Social - ETAPAS	Recife	PE
Escola de Formação Quilombo dos Palmares - EQUIP	Recife	PE
Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional - FASE-RECIFE	Recife	PE
Fundação Assistencial da Criança e do Adolescente - FASCA	São Luíz	MA
Fundação de Direitos Humanos Margarida Maria Alves - FDDH-MMA	João Pessoa	PB
Fundação Ecológica Cidade Verde - FECIVER	Teresina	PI
Fundação Ecológica de Piripiri - FUNEP	Piripiri	PI
Fundação Ninho	Parnaíba	PI
Gabinete de Assessoria Jurídica às Organizações Populares - GAJOP	Recife	PE
GESTOS - Soropositividade, Comunicação e Gênero	Recife	PE
Gritos da Terra Entidade Ecológica - GTEE	Maceió	AL
Grupo Benvirá - GB	Afogados da Ing.	PE
Grupo Cultural Símbolo da Paz	Recife	PE
Grupo Curumim - Gestação e Parto	Recife	PE

Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia - GAPA-BA	Salvador	BA
Grupo de Apoio à Prevenção à Aids do Ceará - GAPA-CE	Fortaleza	CE
Grupo de Apoio ao idoso, à Criança e ao Adolescente - GAIÇA	Jaboatão	PE
Grupo de Apoio ao Índio Pataxó - GAIPA	Porto Seguro	BA
Grupo de Apoio aos Meninos de Rua - GAMR	Gravatá	PE
Grupo de Apoio e de Resistência Rural e Ambiental - GARRA	Irecê	BA
Grupo de Arte Brincando de Marionete - GABM	Recife	PE
Grupo de Resistência Asa Branca - GRAB	Fortaleza	CE
Grupo Ecológico Rio das Contas	Jequié	BA
Grupo Lésbico da Bahia - G.L.B.	Salvador	BA
Grupo Mulher Maravilha - GMM	Recife	PE
Grupo Origem	Recife	PE
Grupo Ruas e Praças	Recife	PE
Grupo Solidariedade e Vida	São Luís	MA
Grupo Sonhar é Viver	Recife	PE
Instituto Brasileiro de Amizade e Solidariedade aos Povos - IBASP	Recife	PE
Instituto dos Cegos da Paraíba Adalgisa Cunha	João Pessoa	PB
Movimento de Organização Comunitária - MOC	Feira de Santana	BA
Movimento em Defesa da Ecologia na Chapada Diamantina - MECA	Mucugê	BA
Movimento Infante-Juvenil de Reivindicação - MIRIM-BRASIL	Recife	PE
Movimento pela Vida - MOVIDA	Maceió	AL
Movimento Produção e Cultura - MPC	Recife	PE
Núcleo Ambientalista e Cultural de Souto Soares - NACSS	Souto Soares	BA
Núcleo de Integração pela Vida - NIV	Fortaleza	CE
Obras de Frei Francisco - OFF	Recife	PE
Observadores de Aves de Pernambuco - OAP	Recife	PE
Programa de Aplicação de Tecnologia Apropriada às Comunidades - PATAC	Campina Grande	PB
REFAZENDO: Integração e Cidadania das Pessoas Portadoras de Deficiência	Recife	PE
Serviço de Estimulação e Reabilitação da Criança - SERC	Gravatá	PE
Serviço de Tecnologia Alternativa - SERTA	Recife	PE
Sociedade Afrosergipana de Estudos e Cidadania - SACI	Aracaju	SE
Sociedade Ecológica Natureza Viva - SENV	Caruaru	PE
Sociedade Ecológica Timbirense Irmã Mathilde - SETIMA	Timbiras	MA
Sociedade Maranhense de Defesa dos Direitos Humanos - SMDDH	São Luís	MA
SOS Corpo Gênero e Cidadania	Recife	PE
SOS Natureza	Jaboatão	PE
União das Mulheres Massapeense - UMM	Massapé	CE

bibliografia

- ABONG (1995). Boletim Informativo nº 5, ABONG, Rio de Janeiro.
- ARRUDA, Marcos (1995). *ONGs E O Banco Mundial: É Possível Colaborar Criticamente?* PACS-PRIES/CS, Rio de Janeiro.
- DURÃO, Jorge Eduardo (1994). "Esplendor" e "Miséria" das ONGs, Rio de Janeiro, (mimeo).
- _____ (1995). Perspectivas de Parceria com a Cooperação Internacional, *Cadernos da ABONG- 09*, SACTES/DED - ABONG, São Paulo.
- FERNANDES, Rubem César (1994). *Privado Porém Público - O Terceiro Setor na América Latina*, CIVICUS, (mimeo).
- KOGA, Dirce H. Ueno (1995). *O Tecer-se das ONGs*, dissertação apresentada ao Mestrado em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, (mimeo).
- LANDIM, Leilah (1988) *Sem Fins Lucrativos - As Organizações Não Governamentais no Brasil*, ISER, Rio de Janeiro.
- LANDIM, Leilah & COTRIM, Leticia Ligneul (1996). *ONGs: Um Perfil - Cadastro das Filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG)*, ABONG/ISER, São Paulo.
- WILHEIM, Ana Maria & FERRAREZI, Elizabeth (1995). *Iniciativas Empresariais Em Projetos Sociais Sem Fins Lucrativos*, *Cadernos da ABONG - 12*, SACTES/DED - ABONG, São Paulo.
- SENNA, Arhur Ribeiro (1992). *As Organizações Não Governamentais de Assessoria Popular de Recife e Olinda e Democratização Brasileira, a Partir de 1964: A Transformação Social Como Lucro*, dissertação apresentada ao Mestrado em Ciência Política da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, (mimeo).

sactes **ded** ABONG DEMO

Cadernos ABONG são publicações da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

Endereço: Rua Dr. Renato Paes de Barros, 684, Itaim, São Paulo, SP, CEP: 04530-001. Tel (011) 829.9102, telefax (011) 822.6604, E.mail abong@ax.apc.org.

Diretoria Executiva da ABONG: Silvio Caecia Bava (presidente), Maria Emilia Lisboa Pacheco (secretária), Sérgio Haddad

(tesoureiro), Benno Asseburg, Magnólia Said, Maria Irony Bezerra, Sônia Correa, Vandevaldo Nogueira.

O presente caderno foi produzido por:
Projeto DEMO. Rua 27 de Janeiro, 180, Carmo, CEP: 53020-020, Olinda-PE, fone: (081) 429-3444, fax: (081) 429-4881. **Tabulação da Pesquisa:** Jeanete Pohlenz Monteiro (ETAPAS). **Assessoria Técnica:** Álvaro Pantoja. **Revisão Final:** Marcelo Mário de Melo.

Editoração Eletrônica: Vládmir Combre de Sena, Vera Guimarães.

Equipe de trabalho: Rosangela Dias O. da Paz (ass.diretoria), André Louzas (jornalista), Jamil Rogério dos Santos (editoração eletrônica), Iume Taga Tamoto (secretária).

Tiragem: 1.000 exemplares

* É encorajada a reprodução total ou parcial dos artigos desta publicação, desde que citada a fonte.