



WALDEMARIO ALVES DE OLIVEIRA

**TERCEIRO SETOR E O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE:
ESTUDO DE MULTICASOS DE ONGS NEGRAS EM
SALVADOR-BAHIA-BRASIL**

COIMBRA 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

WALDEMARIO ALVES DE OLIVEIRA

**TERCEIRO SETOR E O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE : ESTUDO
DE MULTICASOS DE ONGS NEGRAS EM SALVADOR-BAHIA-BRASIL**

**Dissertação de mestrado apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários á obtenção do grau de Mestre em
Gestão, sob orientação do Doutor José Manuel
Mendes, professor da Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra.**

COIMBRA 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Dedico este trabalho a minha mãe Maria das Mercês de Oliveira (*in memoriam*), que com a sua simplicidade, sempre acreditou na minha capacidade e fez o possível e o impossível para dar as condições ao meu desenvolvimento, e acreditando em meus vãos. Á minha avó materna, Maria Josefa (*in memoriam*), e a meus ancestrais africanos e afro-brasileiros.

AGRADECIMENTOS

Para fazer jus a todos que contribuíram de alguma forma com esta dissertação, a relação de agradecimentos teria de ser muito mais extensa do que faço neste espaço, pois o apoio recebido vai muito além da formação que adquiri nestes três anos de mestrado. Como é bom saber que não poderia fazer nada disto sozinho...

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter-me dado coragem para não desistir, apesar de todos os percalços do caminho.

À coordenação e a equipe de acompanhamento do programa Internacional de Bolsas de Pós-Graduação da Fundação Ford (International Fellowships Program - IFP), que, no Brasil, é representado pela Fundação Carlos Chagas. Destaco o apoio e o incentivo recebido das (os) profissionais dessa instituição. Muito obrigado!

À equipe de professores (as) da faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, especialmente na pessoa do meu orientador Prof. Dr. José Manuel Mendes por sua dedicação, sua competência, sua compreensão em meus momentos de dúvidas e dificuldades, nos quais esteve sempre presente com suas valiosas orientações e palavras de apoio; acima de qualquer coisa, por sua simplicidade e humildade, qualidades somente inerentes a pessoas mais do que especiais.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Hélio Santos, da Fundação Visconde de Cairu, pela disponibilidade em ler a dissertação e pelas diversas contribuições ao desenvolvimento do trabalho.

Reservo um agradecimento especial ao Prof. Dr. Silvio Humberto, militante comprometido com as causas do Movimento Negro, que dedicou e dedica a sua existência à melhoria das condições de vida da população afro-descendente. Sua dedicação e atenção foram imprescindíveis para a finalização deste trabalho.

Às Instituições pesquisadas, Associação Cultural Ilê e ao Instituto Cultural Steve Biko, em nome de seus dirigentes, pelo apoio e abertura para a realização deste trabalho e por terem acreditado na sua importância, compreendendo o valor da pesquisa.

Devo agradecer á Lucimar, pois muitas vezes acabou se sacrificando para que eu pudesse realizar esta pesquisa. Ela sempre esteve ao meu lado com a sua alegria e disposição para enfrentar os problemas da vida, ajudando-me a superar barreiras.

À minha amiga professora Sandra, pela dedicação e carinho com que desempenhou a árdua tarefa de realizar a revisão deste trabalho. A Ladjane Alves, que sempre teve a disposição em me ajudar a crescer intelectualmente desde a época da elaboração do anteprojeto de pesquisa. A amiga Rosana Gazola, ao carinho e solicitude ao me socorrer na luta com a tecnologia.

Aos meus colegas do mestrado e grandes amigos Jailson Menezes, Cristiane Paulino, Vandrelei Neves,, Ana, Sergio, Clovis Junior, Rafaela Silva e Joana, que sofreram junto comigo.

Aos amigos de todas às horas, que acompanharam de perto e torceram por esta empreitada: Mario Cezar, Luis Rocha, Gilmar Araujo, Antônio, Lázaro, George, Vladimir, José Carlos, Gilberto Leal, Marcos Evangelista, Heron Cordeiro.

A Joseane Buzdilo, Marcela, Rosana Chagas, Nadir Mendonça, Joseane, Leila Martins, Ana Francisca, Denise Freitas por terem disponibilizado tempo para participar desta pesquisa. Espero fazer jus à trajetória de luta e dedicação de vocês a uma causa nobre.

Aos familiares, irmão e irmãs, sobrinhos, tios, primos e primas, que incentivaram este projeto e acompanharam esta realização com a paciência que só a afetividade permite.

Aos amigos adquiridos Na Faculdade de Economia – FEUC, Genilson Nolasco, Leandro Viana, Luiza Cristina, Elizard, Ecton Costa, Rosebel, Afonso Zinga, Rodrigo, Diogo, Litos. por compartilharem tantas alegrias ,comemorações e angustias.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	14
2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1- Um breve relato da trajetória do negro no Brasil: de Escravidão a quase cidadão.....	17
2.1.1- A escravidão brasileira e a resistência negra.....	17
2.1.2- O mito da democracia racial	23
2.1.3- Os movimentos sociais negros	26
2.2- O Terceiro Setor no Brasil: Uma visão sumarizada	34
2.2.1- Uma caracterização geral do Terceiro Setor	34
2.2.2- Contextualização Histórica	36
2.3- Os desafios da gestão das ONG's no Brasil	42
2.3.1- Uma Visão geral.....	42
2.3.2- Liderança	44
2.4- A sustentabilidade organizacional das ONG's	45
2.5- Dimensões de sustentabilidade	48
2.5.1- Enfoque gerencial	49
2.5.1.1- Gestão Estratégica	50
2.5.1.2- Gestão de Pessoas	52
2.5.1.3- Gestão de Recursos	54
2.5.1.4- Administração de impactos	56
2.5.2- Enfoque sistêmico	57
2.5.2.1- Capacidade de Accountability.....	58
2.5.2.2- Capacidade de Advocacy	59
2.5.2.3- Gestão da Imagem Pública	60
2.5.2.4- Gestão de Parcerias	61
2.5.2.5- Sistema Legal	63
3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1- Caracterização da pesquisa.....	65
3.2- O método do estudo de caso	67
3.3- Instrumentos de coleta de dados	69
4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	72
4.1- Histórico da organização X.....	73
4.2- Histórico da organização Y	77
4.3- As dimensões da Sustentabilidade	80
4.3.1- Gestão Estratégica.....	80
4.3.2- Gestão de Pessoas	87
4.3.3- Gestão de Recursos	89
4.3.4- Administração de Impactos	94

4.3.5- Capacidade Accountability	98
4.3.6- Capacidade de Advocacy	101
4.3.7- Gestão da Imagem Pública	102
4.3.8- Gestão de Parcerias	105
4.3.9- Sistema Legal	107
5- CONCLUSÕES	108
6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
APÊNDICE	
ANEXO I	
ANEXO II	

(...) Reconhecimento implica justiça e iguais direitos sociais, civis, culturais e econômicos, bem como valorização da diversidade daquilo que se distingue os negros dos outros grupos que compõem a população brasileira. E isto requer mudança nos discursos, raciocínios, lógicas, gestos, posturas, modo de tratar as pessoas negras. Requer também que se conheça a sua história e cultura apresentadas, explicadas, buscando-se especificamente desconstruir o mito da democracia racial na sociedade brasileira; mito este que difunde a crença de que, se os negros não atingem os mesmos patamares que os não negros, é por falta de competência ou de interesse, desconsiderando as desigualdades seculares que a estrutura social hierárquica cria com prejuízos para os negros.”

(BRASIL - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria Especial de Política da Promoção da Igualdade Racial. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana**. Brasília (DF): Junho/2005, p. 11-12).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico I- Área principal de atividade	38
Gráfico II- Composição da origem dos seus recursos	39
Gráfico III- Orçamento anual das Organizações do Terceiro Setor	40
Gráfico IV- Enfoque Gerencial - Enfoque Sistemico	49
Tabela I- Gestão Financeira	93
Tabela II- A contabilidade das organizações pesquisadas	100
Tabela III- Prestação de contas das organizações pesquisadas.....	100

LISTAS DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E CONVENÇÕES

ABONG – Associação Brasileira de ONG's

BOVESPA - Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

CADARA - Comissão Técnica Nacional de Diversidade para Assuntos Relacionados à Educação dos Afro-Brasileiros.

CCN - Cidadania e Consciência Negra

CECAN - Centro de Arte e Cultura Negra

CESE - Coordenadoria Ecumênica de Serviço

CETS - Centro de Estudos do Terceiro Setor

CNSS - Conselho Nacional de Serviço Social

CSJ - Consórcio Social da Juventude

DIREX – Diretoria Executiva

EDUCAFRO – Educação e Cidadania de Afrodescendentes e Carentes.

FAO - *Food and Agricultural Organization*

FGV - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

FNB - Frente Negra Brasileira

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas

GTI - Grupo de Trabalho Interministerial para a Promoção da População Negra

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICSB – Instituto Cultural Steve Biko

IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas

MEC - Ministério da Educação

MNU - Movimento Negro Unificado

MNUCDR - Movimento Negro Unificado Contra a Discriminação Racial

NADA - Núcleo de Atitude Desenvolvimento e Ação.

NEGRONG`s - ONG`s Negras

NUDEP - Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas

NUT - Núcleo de Tecnologia educacional

OGUNTEC – C&T Ciência e Tecnologia

OIT- Organização Internacional do Trabalho

ONG's – Organizações Não Governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

POMPA - Projeto Mentas e Portas Abertas

ProUni - Programa Universidade para Todos

PT - Partido dos Trabalhadores

S.W.O.T - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

SECAD - Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade

SEPPIR - Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República

SESU - Secretaria de Educação Superior

SETRE - Secretaria de Trabalho, Emprego Esporte e Renda do Estado da Bahia

UENF - Universidade do Norte Fluminense

UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

USAID – United States Agency for International Development (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional)

USP – Universidade de São Paulo

RESUMO

A questão da sustentabilidade tem sido um dos assuntos mais relevantes na agenda das Organizações Não governamentais nas últimas décadas, sobretudo para as organizações não governamentais negras (NEGRONG'S). Este trabalho objetiva entender a dinâmica e o funcionamento da gestão de duas organizações negras em Salvador/Bahia-Brasil: a Associação Cultural Ilê Aiyê e o Instituto Cultural Steve Biko. Essas instituições foram escolhidas por atuarem na questão étnico-racial e na preservação da cultura negra no Brasil; e por localizarem-se na cidade de Salvador, considerada, simbolicamente, a capital da negritude brasileira. Realizou-se uma pesquisa descritiva-qualitativa, na qual foram analisados documentos e entrevistas semiestruturadas com os gestores dessas organizações. A partir dos conceitos centrais da pesquisa – Terceiro Setor – e o relacionamento das ações de gestão das organizações pesquisadas nas dimensões da sustentabilidade, buscaram-se elementos que possibilitassem identificar se há ou não especificidades em termos de gestão e sustentabilidade face aos entraves proporcionados pelo racismo institucional presente na sociedade brasileira. A pesquisa mostrou que essas organizações, em função do seu perfil e por atuarem no enfrentamento do racismo e suas manifestações, apresentam especificidades na sua gestão, o que interfere, assim, diretamente na sua sustentabilidade.

Palavras-Chave: Movimento Negro, Terceiro Setor, ONG's Negras, Gestão e Sustentabilidade.

ABSTRACT

The issue of sustainability has been one of the most relevant issues on the agenda of Non governmental organizations in recent decades, particularly for black non-governmental organizations (NEGRONG'S). This essay aims to understand the dynamics of the functioning of two black organizations in Salvador, Bahia-Brazil: Ile Aiye Cultural Association and the Steve Biko Cultural Institute. These institutions were chosen because they act on ethno-racial inequality and the preservation of black culture in Brazil. Both organizations are located in the city of Salvador, considered symbolically, as the capital of Brazilian negritude. We conducted descriptive and qualitative analysis, in which documents were examined and semi-structured interviews with managers of organizations were conducted. From the central concepts of the research - Third Sector - and the relationship of management actions of organizations surveyed in the dimensions of sustainability, sought to identify elements that would enable whether or not specific features in terms of management and sustainability in relation to the barriers provided by institutional racism in the Brazilian society. The research examines that these organizations, depending on their programs and achievements on confronting racism and its phenomena, demonstrates structural components of its management, thus interfering directly on the sustainability of these organizations.

Key words: Black Movement, Third Sector, NGOs Negras, Management and Sustainability.

I- INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira tem sua herança sócio-cultural formada pela contribuição de diversos grupos étnicos, como os de origem africana, europeia e aborígine. No entanto, os traços e marcas herdados dessas etnias, embora sejam as raízes que sustentam a cultura brasileira, não são empregados para resgatar e valorizar as contribuições dessa multiplicidade cultural, bem como possibilitar estabelecer relações mais democráticas entre grupos étnico-raciais diferenciados.

As relações monoculturais vividas no Brasil, que contribuem para fortalecer a hegemonia da cultura ocidental, a qual se sustenta na hierarquização de tais grupos, precisam ser desfeitas, buscando encontrar novos caminhos para que os cidadãos brasileiros possam desfrutar de condições mais dignas na expressão das suas diversas formas de viver.

Uma maneira de compreender as relações citadas acima é imergir em alguns fatos essenciais que marcaram a história do Brasil, pois esse país foi à última nação do mundo a abolir o trabalho escravo de pessoas de origem africana, em 1888. Por mais de três séculos, o Brasil recebeu cerca de quatro milhões de africanos como escravos; por isso, é considerada a maior diáspora africana (Albuquerque e Fraga Filho, 2006).

Além da escravização, uma das tentativas utilizadas para excluir a população negra brasileira foi quando, no início da segunda metade do século XIX, o governo brasileiro estimulou a imigração europeia numa tentativa de "branquear" a população nacional. Milhões de imigrantes europeus adentraram no país durante as últimas décadas daquele século e início do século XX. Esses grupos étnicos vindos do Continente Europeu, na sua grande maioria, vieram para ter sua força de trabalho utilizada no setor agrícola e nas indústrias que começavam a ser implantadas nas principais cidades econômicas do país.

O Brasil encontra-se, hoje, entre as maiores economias do mundo e foi considerado, ao longo de várias décadas, o país no qual se vivia a "democracia racial". Foi tal mito que fortaleceu as desigualdades raciais tão contundentes para a população negra e mestiça do Brasil; por conseguinte, para toda a sociedade.

Entendendo que o mito da “democracia racial” consiste em um conjunto entrelaçado de relações que promoveram diversas e montantes práticas racistas (racismo aqui entendido como construção histórica, e não apenas e simplesmente como preconceito), torna-se mais fácil compreender a presença e a persistência das desigualdades raciais e a da situação subalterna do negro na sociedade brasileira (Albuquerque e Fraga Filho, 2006).

A II Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlatas, realizada na cidade de Durban, na África do Sul, entre o final de agosto e o início de setembro de 2001, representa até hoje um momento singular de reflexão sobre os desafios a serem superados para o combate das diferentes formas de racismo e discriminação.

Nessa conferência, houve o reconhecimento da “escravização negra” alimentada *a fortiori* pelo tráfico de escravizados, particularmente o tráfico transatlântico, como tragédias horríveis na história da humanidade, não só por causa da sua barbárie odiosa, mas também por seu caráter organizado e, *a priori*, pela negação da identidade das vítimas, fruto dos processos de escravização, compreendendo que tal fato social constitui-se em crime contra a humanidade. O tráfico transatlântico foi uma das principais formas de manifestação do racismo, da discriminação racial, da xenofobia e da intolerância associada de que os africanos, pessoas de ascendência africana, bem como as pessoas de ascendência asiática e os povos indígenas são vítimas. Por conta disso, seguem padecendo das conseqüências desses atos.

Um debruçar sobre tais questões foi o que motivou o desenvolvimento deste trabalho, que objetiva discutir as conseqüências do racismo na gestão de ONG's negras, espaços que se configuram como de formação, resistência, sobretudo de luta pela inclusão social da população negra no Brasil. As Organizações Não Governamentais Negras – *ONG's Negras* caracteriza-se por ser uma das formas que mais vêm se atualizando, desde os tempos modernos, a repensar as relações racistas ocorridas no Brasil. Tais ONG's compõem o que o sistema econômico denomina de Terceiro Setor; nesse caso específico, analisam-se aquelas que desenvolvem seus trabalhos em prol da comunidade negra.

O Terceiro Setor, de maneira geral, representa, em diversos contextos, uma estrutura relevante para a re-significação das relações sociais, pois também se caracteriza

como uma 'antiga' e 'nova' forma de luta da sociedade. Uma vez que existem desde as sociedades que criaram os Quilombos, as ONG's dos tempos atuais servem, *a priori*, como uma ferramenta de pressão por "políticas públicas" que competem ao Estado se responsabilizar, considerando que o mesmo tem dever com seus cidadãos.

O campo de estudo do Terceiro Setor é uma das áreas mais novas e verdadeiramente multidisciplinares das Ciências Sociais, unindo pesquisadores de disciplinas como Economia, Ciência Política e áreas acadêmicas aplicadas, como Serviço Social, Saúde Pública, Gestão Social, e Administração. Mereceu a atenção também de estudiosos como Philip Kotler, Peter Drucker, renomes da administração moderna. O estudo do Terceiro Setor é uma área de conhecimento ainda nova no Brasil, existindo ainda poucos estudos empíricos abrangentes em relação às Organizações Não Governamentais Negras. Em alguns casos, tais estudos inexistem, como, por exemplo, um estudo sobre sustentabilidade e gestão.

Esta pesquisa pretende realizar um estudo sobre a sustentabilidade e a gestão de algumas ONG's Negras no que diz respeito à capacidade de manterem-se sustentáveis nas técnicas de finanças, na captação de recursos, gestão gerencial, na manutenção dos profissionais na equipe das instituições pesquisadas, tentando encontrar caminhos que permitam reflexões a respeito das fragilidades administrativas, para que seja possível compreender se esse problema é influenciado por uma possível incompetência gerencial ou por entraves do racismo institucional.

Para Armani (2003), a capacidade de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor não está relacionada apenas a sua gestão interna, mas também à gestão do seu relacionamento com o ambiente em que estão inseridas. A sustentabilidade, portanto, enfoca questões que dizem respeito ao funcionamento interno e à inserção sociopolítica das organizações. Considerando o relevante trabalho realizado pelas ONG's Negras Brasileiras na sociedade e os desafios enfrentados na busca de sua sustentabilidade, o presente trabalho procura responder à seguinte pergunta: Por que essas Organizações Não Governamentais, que privilegiam a temática racial e que desempenham papel tão substancial para o crescimento da sociedade, encontram-se restringidas no que diz respeito à gestão administrativa, sustentabilidade financeira, captação de recursos, planejamento estratégico e processo de profissionalização?

O trabalho está dividido em cinco capítulos, como segue:

Introdução

No Capítulo II, serão discutidos os conceitos centrais da pesquisa, as questões raciais do Brasil, pois, para se chegar à discussão das ONGs negras, é necessário inicialmente que se faça uma revisão histórica. Será apresentado um panorama do terceiro Setor, e sustentabilidade, bem como as dimensões que norteiam este trabalho: Gestão estratégica, modelo de gestão estratégica, planejamento estratégico e suas especificidades no Terceiro Setor, capacidade de *accountability*, capacidade de *Advocacy* e gestão de imagem pública.

No Capítulo 3, apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos da pesquisa, explicitando-se o método de escolha dos casos e dos instrumentos de coleta de dados, bem como serão expostas as análises dos dados coletados.

No Capítulo 4, serão apresentadas as análises dos dados.

No capítulo 5, será apresentado às conclusões.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1- Um breve relato da trajetória do negro no Brasil: de escravizado a quase cidadão

2.1.1- A escravidão Brasileira e a Resistência Negra

Para compreender as especificidades da questão racial no Brasil, é necessário, inicialmente, proceder a uma análise da chegada de africanos escravizados que desembarcaram no Brasil a partir de 1535; suas origens; a transição do trabalho escravo para o trabalho livre; a construção do mito da democracia racial; e o Movimento Social Negro Brasileiro.

A escravidão no Brasil vigorou por mais de trezentos anos. Nesse período, milhares de negros entraram em terras brasileiras como escravos reduzidos a meros objetos e/ou mercadorias que, na visão dos colonizadores, podiam ser trocados, vendidos, hipotecados, alugados. Entre o século XVI e o século XIX, pelo menos 11.000.000 (onze milhões) de africanos escravizados desembarcaram nas Américas: 50%, no Caribe; 40%, no Brasil e 10%, nos Estados Unidos. Estima-se que os cerca de 4.000.000 (quatro milhões) de africanos que vieram para o Brasil eram oriundos de diversas regiões e etnias, dentre elas a do Golfo do Benin, Angola, Guiné.¹

O Brasil foi o país em que a escravidão teve a mais longa duração nas Américas. O tráfico negreiro foi uma atividade fundamental para o capitalismo mercantilista, o qual acumulou de forma extraordinária o capital que alavancaria o comércio e a subsequente riqueza de países como Portugal, Espanha, França, Inglaterra e Holanda. Os navios deixavam os portos europeus cheios de bugigangas que os negreiros trocavam por seres humanos nos litorais africanos. Quando esses cativos chegavam às terras dominadas, eram trocados por produtos das colônias, que eram vendidos por um preço elevadíssimo na Europa. Nesse sentido, afirmam Albuquerque e Fraga Filho (2006):

Além dos incalculáveis sofrimentos causados pela separação forçada de indivíduos de suas comunidades e famílias, aquele comércio promoveu o esvaziamento demográfico de muitas regiões da África. Ao privar comunidades de indivíduos adultos, o tráfico transportava às Américas algo muito necessário na África: o trabalho do africano. No mais, a presença dos europeus no continente africano representou tanto a integração da África negra ao grande circuito comercial do Atlântico, quanto determinou os rumos das sociedades do Novo Mundo, que incluía a região de onde veio a se tornar Brasil.

Destaco ainda, que o escravismo instala-se e consolida a chamada economia de *plantation*, cujas características principais eram: a dedicação prioritária, e em grande escala, à

¹ O tráfico transatlântico promoveu o povoamento do Brasil por gente vinda de diversas regiões do continente africano. A metrópole portuguesa adotou a política de misturar escravos de diferentes regiões e etnias para impedir a concentração de negros da mesma origem na colônia, os quais, solidários na cultura e falando a mesma língua, podiam se rebelar mais facilmente. Essa política nem sempre era seguida a risca, pois a depender das relações comerciais da África, os traficantes tendiam a transportar escravos que na sua maioria vinham duma mesma região.

atividade agrícola de monocultura ou de exportação; mão-de-obra escrava abundante; investimento alto; e disposição dos produtos no grande mercado oceânico.

É sempre importante lembrar que alguns estudos sobre o período colonial e o sistema escravista no Brasil procuraram minimizar a violência e a capacidade de resistência e luta do contingente de escravos. Porém, as expressões da luta travada, no Brasil, durante o regime escravocrata estão registradas nas diversas formas de resistência dos trabalhadores. Da resistência individual e insurreições urbanas, até a criação de quilombos, tudo foi tentado (SILVA BENTO, 2001).

É relevante registrar que, durante três séculos (do século XVI ao XVIII), a escravidão praticada no Brasil contra os negros africanos foi aceita sem que houvesse nenhum questionamento das classes dominantes. A justificativa para que ela existisse era de que os negros não tinham uma religião, eram ignorantes e que teriam de ser convertidos ao cristianismo para que fossem 'civilizados'. Segundo Costa (2008, pag. 149),

(...) a conversão libertava os negros do pecado e lhes abria a porta da salvação eterna. Dessa forma, a escravidão podia até ser considerada benefício para os negros! Esses argumentos podem parecer cínicos, mas naquela época tinha poder de persuasão. A ordem social era considerada expressão dos desígnios da Providência Divina e, portanto, não era questionada. Acreditava-se que era a vontade de Deus que alguns nascessem nobres, outros vilões, uns ricos, outros pobres, uns livres, outros escravos. De acordo com essa teoria, não cabia aos homens modificar a ordem social. Assim, justificada pela religião e sancionada pela igreja e pelo estado, representantes de Deus na terra, a escravidão não era questionada por este mundo euro-ocidental. A Igreja limitava-se a recomendar paciência aos escravos e benevolência aos senhores.

Registramos que o papel da Igreja tem muito a ver com o estágio do negro hoje, pois, diante da sociedade escravocrata, foi conivente, embora surgissem algumas reações isoladas que não representavam, todavia, o pensamento da instituição Igreja. Chiavenato (1999) recorda que o papel da Igreja foi tímido em relação ao escravismo e apenas em 1885, quando havia indícios de fim da escravidão, é que se manifestou contrária ao tráfico negreiro, mas não se manifestou contra a escravidão. Esse autor aponta que Joaquim Nabuco, em *O Abolicionismo* (1988), escreve que o movimento abolicionista não deve nada à Igreja, pois o que se percebeu foi a simples deserção do clero da missão que o

Evangelho supostamente lhe havia confiado. A religião nunca foi o veículo para suavizar os castigos nem para a sensibilização junto aos senhores, com o intuito, ao menos no discurso, de acordá-los da iniquidade que vinham praticando.

Segundo Santos (2003), o historiador Duque Estrada entende que a escravidão no Brasil não se caracterizou por uma guerra de raças, como nos Estados Unidos. Se, por um lado, a escravidão no Brasil não se transformou em uma “guerra de raças”, seria grave engano não reconhecer que houve luta. Durante a maior parte do tempo que durou o processo escravista- cerca de três séculos e meio – a insurreição foi a marca que caracterizou as populações cativas que se aquilombavam em busca de liberdade. O país, de norte a sul, conheceu a revolta dos escravos. Alguns negros, fugidos e organizados, eram o suficiente para formar um quilombo. Ali, desenvolviam uma roça e obtinham a subsistência em liberdade. Os quilombos se multiplicavam, e o principal deles foi Palmares, uma verdadeira república, que durou mais de 100 anos e cujo principal líder, Zumbi dos Palmares², é considerado hoje herói nacional.

Em 1850, a Lei Eusébio de Queiroz extinguiu formalmente o tráfico de escravos para o Brasil, embora date de 1830 a lei contra o tráfico. Além disso, proporcionou uma nova onda de investimentos no Brasil uma vez que o capital que antes era empregado no tráfico foi redirecionado para outros setores da economia. Temos como exemplos a primeira linha telegráfica, que foi inaugurada em 1852; e a primeira estrada de ferro, em 1854. Houve também o crescimento do volume e do valor do comércio exterior. O despreparo para a nova situação econômica teve como consequência o aumento da inflação, levando o país à crise de 1857. A economia capitalista se fortalecia e o governo imperial se direcionava para a abolição da escravatura no país.

Halsenbalg (1979) traz a reflexão que, entre 1860 e 1870, crescem assustadoramente as fugas em massa e os assassinatos de senhores de escravos. Como consequências, aparecem as leis protetoras, pois o capital investido no escravo deveria ser

² Zumbi dos Palmares nasceu no estado de Alagoas no ano de 1655. Foi um dos principais representantes da resistência negra à escravidão na época do Brasil Colonial. Foi líder do Quilombo dos Palmares, comunidade livre formada por escravos fugitivos das fazendas.

protegido. Surge a Lei dos Sexagenários³, a Lei do Ventre Livre,⁴ a extinção da pena de açoite, a proibição de vender, como escravos, membros de uma mesma família para diferentes senhores, e outros mecanismos que mais protegem a propriedade do senhor do que a pessoa do escravo. A Lei dos Sexagenários, segundo Clóvis Moura, "*serviu para descartar a população escrava não produtiva, que apenas existia como sucata e dava despesas aos seus senhores*". A Lei do Ventre Livre praticamente condicionava o ingênuo a viver até os 20 anos numa escravidão disfarçada, trabalhando para o senhor.

Já a partir de 1871, surge o movimento abolicionista, formado por intelectuais influenciados por idéias liberais mais radicais. É preciso não esquecer, no entanto, de que a campanha abolicionista foi também influenciada pela conjuntura internacional, muitos países já condenavam forma de trabalho. Antes mesmo de a abolição ter se tornado uma aspiração nacional, a escravidão fora condenada, tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista moral nos países mais desenvolvidos. O Brasil era, na segunda metade do século XIX, um dos poucos países onde ainda havia escravos. Mas, nessa época, a escravidão passara a ser identificada como ignorância e atraso e a emancipação, como progresso e civilização.

É importante colocar que a Lei 3.353, de 13 de maio de 1888, aboliu a escravidão apenas formalmente. A chamada lei Áurea apenas declarou a escravidão extinta. Na prática, o que ocorreu foi o reconhecimento de uma situação já instaurada.

A escravidão colonial havia acabado em todos os países. A abolição no Brasil não trouxe a ruína da economia nem o caos social que os mais pessimistas haviam previsto. De fato, do ponto de vista das classes dominantes, a transição do trabalho escravo para o trabalho livre foi extraordinariamente bem sucedida, sem ter havido ações efetivas comprometidas com a extinção dos efeitos danosos da escravidão.

³ A Lei dos Sexagenários é uma lei que surgiu em consequência de fortes pressões da sociedade abolicionista liberal, aprovada e promulgada em 28 de setembro de 1885. Na realidade, não teve quase nenhum efeito prático, em razão da idade dos que poderiam se beneficiar dessa lei, que era de 60 anos de idade.

⁴ A Lei do Ventre Livre, também conhecida como "Lei Rio Branco" foi uma lei abolicionista, promulgada em 28 de setembro de 1871 (assinada pela Princesa Isabel). Esta lei considerava livre todos os filhos de mulher escravas nascidos a partir da data da lei.

A abolição, historicamente registrada como “presente da princesa regente em favor dos negros”, já não se sustenta como “verdadeira”. A escravidão chegou ao fim não apenas porque os escravos fugiram, mas também porque suas ações tiveram efeito político capaz de influenciar debates dos parlamentares e atitudes da própria sociedade. No que diz respeito à cronologia, desde 1575, a resistência dos negros à escravidão, a sua fuga ocorrida em diversos momentos e a sua organização em quilombos, como o de Palmares, demonstram o protagonismo negro na sua busca por liberdade. A situação dos negros não melhorou após o dia 13 de maio de 1888. É fato que não houve a lavratura de qualquer instrumento jurídico institucional impondo barreiras legais aos ex-escravos, mas, na prática, a extinção da escravatura não extinguiu o racismo no país. A Lei Áurea deu aos negros “o estatuto de pessoas juridicamente livres”, mas não os livrou da exclusão e da discriminação, pois a ideologia racista permaneceu. Havia uma grande expectativa em relação ao fim da escravidão. Escravos e libertos esperavam que a abolição tivesse como desfecho o acesso à terra, à escola, ou, como se dizia à época, à instrução pública.

Halsenbalg (1979) considera que, todavia, as atenções e os recursos do Estado destinaram-se a garantir, especialmente por meio de subsídios à imigração, que a mudança de regime de trabalho não causasse danos à lavoura cafeeira. Assim, depois da Abolição, a situação do negro deixou também de ser matéria política. Nenhuma medida pública foi tomada para assistir o ex-escravo na transição para o trabalho livre, de prepará-lo para viver em uma ordem social na qual ele ingressava com enorme desvantagem.

Cunha, ao analisar o fim da escravidão na Bahia (o estado com o maior percentual de negros no Brasil), afirma que:

(...) não se pode atribuir à baixa ou quase nula mobilidade social dos ex-escravos e seus descendentes a este emblema - condição de escravo - porque isso coloca a questão, tão somente no campo da subjetividade, do esforço individual, do “tempo” insuficiente para os ex-escravos e descendentes se adequarem às novas relações de trabalho (semi-livres, livres, assalariadas) e às novas credenciais exigidas pela sociedade. Além disso, não se percebe que o ser escravo é uma condição que desaparece com o final da escravidão, o ser negro não. Pelo contrário, é justamente o ser negro, identificado pela cor da pele, aquilo que determina o lugar e a velocidade da ascensão social dos indivíduos. Quanto mais claro o indivíduo, ou seja, quanto mais próximo ao fenótipo branco, maiores serão suas chances de ascensão social em uma sociedade herdeira da escravidão, dominada por uma minoria branca. Cunha (2004: 252- 53)

Segue afirmando que, para garantir a preservação das hierarquias raciais e sociais ao longo desses anos, construiu-se um arcabouço institucional edificado sobre a exclusão racial e social da população negra. Essa exclusão dos negros e negras fez-se sob um conjunto de regras, de controles raciais explícitos e implícitos dos passos e espaços de viver, de trabalhar, de religiosidade, da racialização manifesta no tom desracializante dos discursos (o Brasil foi último país a abolir a escravidão e o primeiro a se auto-proclamar uma democracia racial) e de práticas costumeiras - herdadas da escravidão e freqüentemente aperfeiçoadas, ajustadas e inovadas na pós-abolição, a exemplo da interdição do voto do analfabeto.

Pelo fato de o racismo estruturar as relações sociais no Brasil, a realidade social do negro e a forma como sua identidade foi sendo expressa refletem o longo período em que os escravos foram social e pessoalmente desconsiderados, bem como o caráter histórico da exclusão social provocada por tudo isso. Esse processo histórico explica o fato de a sociedade, na maioria das vezes, tender a achar naturais as injustiças sociais. Ao optar por esse caminho, nega-se a possibilidade de reverter às condições socioeconômicas provocadoras por essas injustiças.

2.1.2- O Mito da Democracia Racial

Segundo Guimarães (2002), as concepções de Gilberto Freyre marcam profundamente a reflexão sobre a escravidão e as relações entre brancos e negros no Brasil. Em *Casa Grande & Senzala*, Freyre reflete sobre a formação da família brasileira sob o regime escravocrata. A importância de seu estudo reside no fato de ser a primeira tentativa de se fazer uma análise baseada na distinção entre "raça" e "cultura". Sua obra sistematizou um projeto de identidade nacional de um povo miscigenado e que, por isso mesmo, não desenvolveu formas de discriminação e racismo como as existentes nos Estados Unidos. Tal perspectiva fundamenta teoricamente o chamado mito da democracia racial. Tal mito parte do pressuposto de que a grande miscigenação entre brancos, negros e índios produziu uma sociedade híbrida. A miscigenação teria levado à formação de uma

sociedade em que os extremos (senhores e escravos) aproximaram-se, corrigindo a grande distância social entre eles.

A miscigenação que largamente se praticou aqui corrigiu a distância social que doutro modo se teria conservado enorme entre a casa-grande e a mata-tropical; entre a casa-grande e a senzala. O que a monocultura latifundiária e escravocrata realizou no sentido de aristocratização, extremando a sociedade brasileira em senhores e escravos, com uma rala e insignificante lambujem de gente livre sanduichada entre os extremos antagônicos, foi em grande parte contrariado pelo efeito social da miscigenação (FREYRE, 1989, p.11). (FREYRE, APUD GUIMARÃES, 1999, pág. 172).

Para Guimarães (2002, p.139), a concepção que predominava era a de que o Brasil era uma sociedade sem “linha de cor”, uma sociedade sem barreiras legais que impedissem a ascensão social de “pessoas de cor” a cargos oficiais ou a posições de riqueza e/ou prestígio. Essa ideia era bastante difundida tanto na Europa como nos Estados Unidos. Tal perspectiva acabou reforçando a concepção de que os problemas que a população negra enfrenta não são muito diferentes dos da maioria dos pobres que existem no Brasil. Não seria um problema de racismo e discriminação, como o existente nos Estados Unidos, mas da falta de inserção dessa população em condições de trabalho e vida melhores. Contrapondo-se a Gilberto Freyre e a toda uma geração de pesquisadores, Florestan Fernandes marca profundamente a reflexão sobre as relações raciais no Brasil. A tese fundamental de Fernandes (1978) pode ser resumida da seguinte forma: a sociedade pós-Abolição não criou as condições necessárias para a absorção do elemento negro; portanto, não estava preparado social e psicologicamente para se tornar um trabalhador livre.

Os resultados de nossas investigações, apresentados de modo tão sumário, patenteiam que a transição do regime escravocrata para o regime de classes não operou com a mesma rapidez que a transformação do status político do negro. A medida legal abolicionista, promulgada sob o governo monárquico e consagrada pelo governo republicano que o substituiu em 1889 concedeu aos manumitidos direitos formais, o que levaria um dos paladinos do movimento abolicionista a afirmar que a Abolição se revelara uma ironia atroz. É que a transição precisava se operar como um processo histórico-social: o negro deverá antes ser assimilado à sociedade de classes, para depois ajustar-se às novas condições de trabalho e ao novo status econômico-político que adquiriria na sociedade de Classes. (FERNANDES, 1978, p.71-80)

Na visão de Florestan Fernandes, na medida em que o negro se integrasse na chamada “sociedade de classes”, a questão racial tenderia a perder importância. A “raça” perderia a importância numa sociedade capitalista norteadas por critérios “raciais” e econômicos no preenchimento das posições de classe. Fernandes (1978, p. 275) trabalha com o conceito de “raça” enquanto conceito sociológico. Ou seja, do ponto de vista biológico, o conceito não se sustenta, mas existe enquanto conceito social, produzido a partir das relações entre os grupos sociais que se autotransformam ou classificam os outros enquanto pertencentes a uma “raça”, produzindo auto-avaliações recíprocas que podem levar à aproximação ou afastamento entre os grupos.

Para Fernandes (1978), a integração econômica e domínio das técnicas sociais de uma sociedade de classes por parte dos negros levariam à erosão do legado de nossas relações raciais de matriz escravista. Observa-se que, para o autor, o racismo e a discriminação são resquícios do legado do escravismo, arcaísmos do passado. Há um otimismo com relação ao desenvolvimento do capitalismo e de uma sociedade de classes. A questão de classe se sobreporia à questão “racial”. Portanto, seu anti-racismo concretizar-se-ia em medidas universalizantes de ampliação da educação e inserção no mercado de trabalho. Essa posição é questionada por Andrews (1998, p.33) que, ao analisar as relações entre brancos e negros em São Paulo, entre 1888 e 1988, observa que a perspectiva de Fernandes demonstra otimismo em relação ao desenvolvimento do capitalismo. Na medida em que a chamada “Revolução Burguesa” se concretizasse, nossas relações raciais se transformariam. Para Andrews (1998, p.119), o capitalismo, ao invés de abolir as categorias raciais ou de etnicidade, na verdade tende a reforçá-las.

Andrews (1991, p.122) coloca ainda que, muito antes da abolição, grande parte dos afro-brasileiros escapou da escravidão e estabeleceu-se como comerciantes e artesãos. Grande parte da população afro-brasileira era analfabeta e, em sua maioria, os imigrantes eram alfabetizados, mas essa não era uma habilidade fundamental para a incorporação no mercado de trabalho. Andrews (1991, p.133) observa os ex-escravos sofriam as consequências da escravidão prolongada (noção degradada de trabalho, vida indisciplinada, famílias desestruturadas), entretanto essa situação não era exclusiva da população negra. O crime, a pobreza e a desorganização social também se aplicavam aos brancos pobres e

imigrantes. Portanto, a dificuldade de inserção do negro no mercado de trabalho não se deveu à falta de um horizonte cultural adaptado à sociedade inclusiva, mas, sim, à política de Estado que favoreceu a mão-de-obra imigrante e inviabilizou uma posição de negociação dos afro-brasileiros.

2.1.3- Os Movimentos Sociais Negros

A história do Movimento Negro no Brasil é caracterizada, fundamentalmente, pela luta contra o racismo e a discriminação racial que atinge a população negra. Tornar as pessoas conscientes dessa situação e, a partir disso, organizá-las, tem sido um dos grandes objetivos dos grupos do movimento negro, que vem lutando por séculos, através de suas irmandades religiosas, terreiros de candomblé, rodas de capoeiras, organizações de auxílio mútuo,⁵ ONGs e parlamentares que conseguiram incluir na agenda pública o problema étnico das desigualdades econômicas e sociais do país.

Segundo Cunha Jr. (2004), o movimento negro social é considerado o movimento político mais antigo do país. No século XVII, o movimento se fazia notar na atuação das Irmandades, por exemplo, na Irmandade do Rosário do Rio de Janeiro, bem como as existentes na Bahia, Pernambuco, Sergipe, Minas Gerais, Piauí, Maranhão, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No Brasil Colônia, não havia espaço para outra organização que não fosse vinculada à Igreja Católica. Essas Irmandades foram as principais e mais importantes formas de organização negra no país (SILVA, 2003). Foi nesse espaço político que muitos negros aprenderam a ler, escrever, a realizar trabalhos artísticos, promover a luta pela libertação e preservar a identidade cultural.

Diversos jornais surgiram, logo nas primeiras décadas pós-Abolição, apresentando as reações de discriminação e as reivindicações de direitos iguais. O primeiro jornal, o "Melinke", fundado em 1916, vinte e oito anos após a abolição oficial, foi o primeiro

⁵ A Sociedade Protetora dos Desvalidos - SPD foi fundada em 1832, A SPD ostenta o título da mais antiga sociedade organizada por negros do Brasil. Na sua trajetória, a Sociedade Protetora dos Desvalidos exerceu importante papel na promoção da política abolicionista, contribuindo para a alforria de vários escravos. Para obter recursos financeiros e executar seus programas de assistência aos negros baianos, a SPD, além de receber contribuições dos associados, funcionou também como casa de empréstimos, penhores, hipotecas e loterias. Hoje, sua renda principal vem da locação de imóveis que adquiriu em Salvador, ao longo de sua história.

periódico editado, seguido de outros, como o "Bandeirante", em 1918, "órgão mensal em defesa dos homens de cor"; "Alfinete" e "Liberdade", fundados em 1918 e 1919, respectivamente. O "Kosmos", o "Elite" e o "Getulino", fundados em 1924. (ADÃO 2007).

Esses jornais testemunharam o poder de organização do negro, pois eram portavozes de grupos organizados. Com relação às organizações criadas no período pós-abolição, o Rio Grande do Sul saiu à frente ao sediar, em Pelotas, uma organização do movimento negro, formada pelos membros do jornal Alvorada, entre os anos de 1907 e 1957. Em diversas partes do país, começaram a surgir movimentos semelhantes, sendo os mais conhecidos os de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco e Bahia. Um dos jornais mais importante dessa época, o "Clarim da Alvorada", circulou entre 1924 e 1937 (SANTOS 2000), teve grande repercussão, pois as idéias surgidas entre os seus componentes marcaram a história do negro durante todo o restante do século.

A partir daí, surgiu uma das pioneiras e mais importantes organizações na luta contra o racismo e a discriminação racial que atinge a população negra brasileira, a FNB (Frente Negra Brasileira), que nasce na capital paulista, em 1931, e que tinha como princípio a missão de resguardar a integridade do cidadão negro brasileiro. O próprio impulso para a institucionalização da FNB adviria da necessidade de os negros reconhecerem que havia chegado a hora de lutar por seus direitos e de reagir às imposições da discriminação racial.. A FNB, além de ser uma associação recreativa e beneficente, tinha boa parte de suas atividades focadas na esfera política, transformando-se, em 1936, em partido político. A Frente Negra não representava apenas um motivo para o encontro de negros e suas discussões políticas, ela também fomentava a educação e o entretenimento de seus membros. Composta por vários departamentos, a FNB chegou a criar escolas para alfabetização de crianças, jovens e adultos sócios. Foram montadas escolas primárias, de línguas e de música, cujo objetivo era estimular o ingresso dos negros nas escolas superiores do saber em todos os níveis. Seria uma das primeiras vozes brasileiras a exigir da República políticas públicas em benefício da população negra, que, por conta da escravidão e do racismo, encontrava-se em situação de desigualdade.

Em 1944, o líder negro Abdias do Nascimento cria o Teatro Experimental do Negro, que dinamizou a consciência de negritude e editou o jornal Quilombo. Surge, no

Rio de Janeiro, o Comitê Democrático Afro-brasileiro, que tentou influir na Assembléia Constituinte, propondo uma ampla plataforma democrática. Anos depois, em 1949, realiza-se a Conferência Nacional do Negro.

Com o golpe militar de 1964, mais uma vez assiste-se ao recuo das organizações negras e de outros movimentos populares brasileiros, que só voltam a ganhar impulso em meados dos anos 70. Nesse período, surge uma série de entidades negras, em São Paulo e no Rio de Janeiro e, no dia 18 de junho de 1978, durante um protesto nas escadarias do Teatro Municipal de São Paulo, é criado o Movimento Negro Unificado Contra a Discriminação Racial (MNUCDR), posteriormente denominado Movimento Negro Unificado (MNU). Este movimento foi considerado um dos mais atuantes e com respostas de impacto, beneficiando e respondendo às reivindicações da população negra. Vejamos algumas conquistas do MNU, comprovando sua contribuição à educação em geral e à educação do negro, em particular:

(...) articulou os conceitos de raça e classe, identificando a raça como um determinante da classe social no Brasil; desmontou em grande parte, o mito da democracia racial e a ideologia do branqueamento; instituiu a discussão sobre racismo e discriminação racial, nas instituições, como a igreja, os partidos políticos, os sindicatos, as escolas; ressignificou o conceito biológico de raça para um conceito político-social de afirmação política; evidenciou para o Brasil a data de 20 de Novembro, data da destruição do Quilombo dos Palmares, como dia nacional da consciência negra; desenvolveu uma ação educativa junto às escolas e universidades, com uma pedagogia paralela à oficial, repondo conteúdo histórico/cultural do povo negro, inviabilizados ou minimizados nos currículos, etc. (SILVA, 2002, p.148).

O período de 1970 a 1990, denominado por Cunha Júnior de “ciclo da luta pela consciência negra”, teve como proposta a elaboração de uma “cultura de consciência negra”. Nesse período, o traço que identificava o dito movimento negro era o da aquisição de uma consciência negra e o objetivo político cultural era o de despertar para a importância do negro na sociedade brasileira. Esse novo posicionamento do movimento negro tem origem nos movimentos anteriores, naqueles que permaneceram depois que a Frente Negra Brasileira foi fechada por Getúlio Vargas. Destacamos que, ainda nesse período, surgem vários grupos nos principais estados do país, visando a fortalecer “a consciência negra”, como o Instituto das Culturas Negras, no Rio de Janeiro em 1975; o

grupo André Rebouças, com trabalho pioneiro junto às instituições universitárias; e, em São Paulo, o CECAN (Centro de Arte e Cultura Negra), formado em 1968, foi um grupo que orientou, comandou as ações e exerceu influência sobre todos os grupos políticos e de cultura negra do Estado de São Paulo durante toda a década de 70. No entanto, o grupo mais importante desse ciclo de “consciência negra” nasceu na Bahia, em Salvador, em 1974; a organização carnavalesca bloco “**Ilê Aiyê**”. O “**Ilê**”, como é mais conhecido, tornou-se importante pela expressão estética criada e pela disseminação de informações sobre a África e a cultura negra, pelo combate ao racismo e pela ampla atuação na área educacional (SILVA, CARDOSO, 2001 apud CUNHA JR., 2004).

Em 1992 e 1993, começaram a surgir vários cursos pré-vestibulares para estudantes negros (Instituto Steve Biko, na Bahia, em 1992; Pré-Vestibular para Negras e Carentes no Rio de Janeiro, em 1993; Curso do Núcleo de Consciência Negra da USP, em São Paulo, em 1994; Zumbi dos Palmares, no Rio Grande do Sul, em 1995; EDUCAFRO, criado em 1997 em São Paulo), com o objetivo de aumentar o número de estudantes negros nas universidades brasileiras, sobretudo nas universidades públicas, historicamente ocupadas por estudantes brancos e oriundos de famílias das classes média e alta.

Dentre esses, o pioneiro é o Instituto Cultural Steve Biko, entidade sem fins lucrativos, fundada em 31 de julho de 1992, com a missão de promover a ascensão social da população negra por meio de uma educação diferenciada e do resgate de seus valores ancestrais, tendo como um dos seus principais objetivos fortalecerem a luta contra as várias maneiras de discriminação racial, através de uma formação política educacional. Para auxiliar nesse processo, o Instituto vem desenvolvendo atividades em busca da reconstrução da identidade étnica, da autoestima e cidadania dos afro-brasileiros. Trata-se de uma proposta autônoma e independente, não tendo vínculo orgânico ou político com nenhuma outra entidade; alia-se ideologicamente, no entanto, com todas as organizações ou pessoas que trabalham pela eliminação das desigualdades étnico-sociais. Através de uma educação diferenciada, o Instituto mantém o Pré-Vestibular oferecido para jovens de baixa renda, que possui, além das disciplinas obrigatórias, curso de formação política e cidadania. A entidade já promoveu, em 18 anos de atuação, a inserção de uma parcela da juventude negra através de projetos profissionalizantes e de Direitos Humanos.

Possibilitou, ainda, o ingresso de mais de mil estudantes negros no Ensino Superior em universidades públicas e privadas do Brasil e do Exterior. Assim, manteve-se, através dos tempos, o histórico de resistência e luta da comunidade negra brasileira, que, há mais de quatrocentos anos, vem lutando de todas as formas contra o racismo. Essa luta, entretanto, como durante a escravidão, não é sempre um confronto direto com as forças do capital. Trata-se de uma luta surda, visceral, disseminada por todas as camadas sociais, em todas as instâncias da vida. No trabalho, na educação, no lazer, os negros confrontam com a discriminação e o preconceito.

No final da década de 1980 e início dos anos de 1990, muitas organizações negras modificaram-se ou surgiram tomando formas de organizações não-governamentais Negras (ONGs Negras). Muitas dessas ONGs surgiram sem financiamento e foram formadas por militantes do movimento negro, que, além da militância, exerciam função administrativa, transformando-se, assim em, “funcionários” militantes, sendo responsáveis por determinadas tarefas dentro da organização: Secretário Executivo, Coordenador de Projetos, Secretária (o), Assistente de Projetos etc. Outras ONG’s surgiram com base no financiamento de agências de cooperação internacional e com equipes profissionais remuneradas. Essas instituições rapidamente se expandiram, ocuparam um grande espaço político e passaram a ter um papel importante na luta anti-racista. Passaram a “representar” os interesses da população negra em diversos campos, e a exigir do Estado políticas de democratização da educação, de melhoria salarial, de proteção ao meio ambiente, pesquisas, trabalho, assistência a mulheres, crianças e adolescentes, defesa jurídica, participação política etc.

A década de 1990 é, indubitavelmente, caracterizada por transformações significativas no que tange a mudanças normativas e discursivas por parte das representações estatais quanto às denominadas “políticas raciais” ou políticas voltadas à “superação das desigualdades raciais”. Um dos principais eventos nesse sentido foi a Marcha Zumbi dos Palmares contra o racismo, pela cidadania e pela vida, organizada pelos movimentos negros, ocorrido em Brasília, em 1995. Esse evento obteve como resultado mais concreto a criação, por decreto presidencial, do Grupo de Trabalho Interministerial para a Promoção da População Negra (GTI). Esse grupo tinha como objetivo fundamental estabelecer canais de interlocução política entre todos os ministérios, a fim de chamar a

atenção e a responsabilidade para a urgência de políticas voltadas à superação das desigualdades raciais. Desse modo, trabalhou na elaboração de propostas de ações de combate à discriminação racial, na elaboração de políticas públicas governamentais, estimulou as ações de iniciativa privada, apoiou a elaboração de estudos atualizados, estimulou as iniciativas públicas e privadas que qualificam e valorizam os negros nos meios de comunicação.

Outro resultado direto da marcha foi o reconhecimento da discriminação racial e do racismo pelo representante máximo do Estado naquele momento, o então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC)⁶. Tal fato é revestido de significação pelas razões que exporemos em seguida. Até o ano de 1995, o Estado brasileiro portava-se oficialmente como indiferente às desigualdades raciais. Isso é o mesmo que afirmar que tal aspecto da realidade social brasileira era taxativamente negado ou mantido sob ocultamento. Nesse sentido, o Estado legitimava o *mito da democracia racial*, a ideologia segundo a qual as desigualdades sociais estariam desligadas totalmente da reprodução do “ciclo cumulativo” das desigualdades raciais (Hasenbalg & Silva, 1979; 1992). Tal mecanismo de racismo institucional⁷ destina o grupo negro (pretos e pardos) a um padrão de vida basicamente semelhante às gerações antecessoras, ou seja, praticamente todos os índices sociais permanecem desfavoráveis, diferentemente do que ocorre com parcela significativa do grupo branco.

A partir do momento em que o Estado reconhece que a discriminação e o racismo são fenômenos de ordem estruturante das desigualdades entre os grupos raciais, passa a assumir para si a tarefa de criar medidas e alternativas com o objetivo de reduzir tais disparidades. Tal assertiva baseia-se, na realidade, na *força do discurso* feita pelo governo

⁶ A título ilustrativo, o presidente FHC, além de doutor em Sociologia com pesquisa na área das relações raciais e escravidão, afirmou que possuía o pé na cozinha, demonstrando, assim, sua “sensibilidade” e conhecimento de causa.

⁷ É toda forma de ocorrência que coloca em uma situação de desigualdade um coletivo; nesse caso, um coletivo étnico. Ele não difere dos outros tipos de racismo, mas ocorre através das instituições. Então, o processo de desenvolvimento institucional privilegia determinado tipo de grupo étnico em detrimento de outros. O racismo institucional pode ser encontrado, por exemplo, na hora das contratações no mercado de trabalho ou quando o Estado deixa de eletrificar determinada comunidade rural, ribeirinha, e desenvolve a mesma eletrificação em outra comunidade étnica. Ver SILVERIO, Valter Roberto. Ação afirmativa e o combate ao racismo institucional no Brasil. Cadernos de Pesquisa, n. 117, p.219 – 246 novembro/ 2002.

FHC naquele momento. Existe uma diferença imensa entre qualificar a discriminação racial e o racismo como fenômenos estruturantes e efetivamente transformar tal análise em políticas de Estado. Até o ano de 1995, os movimentos negros foram fortemente marcados pelo “denuncismo”, ou seja, a necessidade de *ainda* chamar a atenção do Estado e da sociedade civil acerca da realidade excludente gerada pela conjunção entre racismo, discriminação racial e capitalismo enquanto práticas institucionalizadas e naturalizadas. A partir daí, percebe-se que vem ocorrendo um estreitamento do diálogo entre representantes de organizações negras e instâncias governamentais diversas, possibilitando intercâmbios e parcerias pontuais com vistas à melhoria das condições de vida da população negra. Chamaremos tal momento de “fase propositiva”.

Foi a partir do reconhecimento oficial acerca da realidade excludente a que a população negra foi submetida historicamente, e que o movimento negro passou a intensificar a sua luta, demandando mudanças concretas no campo dos direitos. A luta pela inserção do direito da população negra à educação, após a Conferência de Duban, na África do Sul, no ano de 2001, ganha espaço na esfera jurídica e passa a explorar a sua capacidade de induzir iniciativas concretas na política educacional e nas práticas escolares.

Das primeiras medidas implantadas após a conferência, podemos citar a Política de Cotas para estudantes de escolas públicas e para negros na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), em 2002, e na Universidade do Norte Fluminense (UENF) - a primeira experiência de cotas para negros em universidades públicas no Brasil -; e as políticas de cotas do Ministério do Desenvolvimento Agrário, o programa Diversidade na Universidade.

Na conjuntura atual do Movimento Negro brasileiro, destaca-se o fato de que a presença de intelectuais negros também é uma característica do Movimento Negro brasileiro contemporâneo. Ou seja, esse Movimento passou a ser um dos espaços em que os intelectuais negros apresentam propostas de implantação de Políticas Públicas que, por sua vez, estabelecem alianças e articulações com agências governamentais.

Foi a partir de denúncias, lutas e reivindicações do Movimento Negro brasileiro que a temática das Políticas Públicas de Ações Afirmativas começou a ser assunto de pesquisas e debates na academia, sendo notório para a mídia. Essas Políticas, a partir da

segunda metade da década de 1990, começaram a ser implantadas pelo Estado brasileiro por intermédio de projetos e programas.

O governo brasileiro – liderado pelo Presidente Luís Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores (PT), que tomou posse em janeiro de 2003 - ineditamente, desencadeou e, paulatinamente, delineou uma proposta de Políticas Públicas de Ações Afirmativas para a população negra brasileira, o que é, fruto das lutas, reivindicações e, atualmente, da presença política e executiva de militantes do Movimento Negro brasileiro, no atual governo, liderado pela presidenta Dilma Rousseff. Essa proposta materializou-se, em especial, através da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República – SEPPIR/PR, criada em 2003, com status de Ministério.

Atualmente, o tema das Políticas Afirmativas vem recebendo especial atenção do Ministério da Educação - MEC: na Secretaria de Educação Superior – SeSu, com o “Programa Universidade para Todos – ProUni”, e as Políticas de Cotas em Universidades Públicas e na Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade – SECAD, a partir da criação e da implementação do “Programa Diversidade na Universidade”. Um dos resultados dessa nova postura política é a aprovação da lei 10.639, sancionada pelo presidente da república, Luis Inácio Lula da Silva em 09 de janeiro de 2003, que torna obrigatório o ensino da História e Cultura Afro brasileira nos estabelecimentos de Ensino Fundamental e Médio das escolas públicas e privadas da Educação Básica (Nilma Gomes 2007).

Contudo, ressalto que apesar da criação e implantação dessas secretarias e programas, nesses órgãos existem diversos problemas, tais como: o da verba orçamentária; dificuldades para implantação e execução de projetos face à burocracia e às especificidades que envolvem a questão racial, e também às resistências produzidas pelo racismo institucionais presente na administração pública.

Um fato relevante é em relação ao Estatuto da Igualdade Racial⁸, que é uma luta do Movimento Negro em busca de políticas públicas que atendam aos anseios pela superação

⁸ O estatuto da igualdade racial se configura como um instrumento para garantir a inclusão da cultura negra às instituições de ensino e a aprovação de políticas públicas para acolhimento e promoção da igualdade racial no país.

do racismo no Brasil e da desmistificação da democracia racial. A expectativa era de que o Estatuto fosse um instrumento que, de fato, contribuisse para enfrentar a discriminação racial, e que também estabelecesse políticas de ações afirmativas para garantir os direitos essenciais dos afro-descendentes vitimados pelo processo histórico de escravidão. Durante o tempo em que tramitou no Congresso, esse documento sofreu ataques da direita e de setores burgueses até ser aprovado pelo plenário do Senado totalmente diferente do projeto original, pois foram retirados do texto os principais pontos defendidos por representantes do Movimento Negro, como a previsão de cotas para negros na universidade, empresas, candidaturas políticas e a regularização de terras para remanescente de quilombos. Como se vê, as questões práticas, que poderiam ter impacto direto na vida do negro, foram retiradas. Esses fatos revelam a reação conservadora de setores da sociedade brasileira herdeira econômica, política e culturalmente dos escravocratas.

Numa análise mais ampla, destaca-se que o contexto sócio-político do século XX e XXI trouxe à tona um fenômeno antigo, a globalização, que, no contexto contemporâneo, ganhou nova força. Tal fenômeno provocou mudanças em todas as esferas sociais. Como efeito, houve um redimensionamento das forças sociais organizadas. No caso brasileiro, o Movimento Social Negro – formado por diferentes organizações sociais que buscam melhores condições de vida para a população negra a partir da luta por uma distribuição democrática dos bens sociais – é representativo desse processo.

Todavia, apesar dos inegáveis avanços que produziram as primeiras mudanças e introduziu definitivamente o tema na agenda nacional, o Movimento Social Negro ainda busca soluções para a superação de grandes impasses, particularmente em relação à participação proporcional do negro, principalmente no mercado de trabalho, na mídia e na educação. Nesse sentido, as ONG`s Negras (NEGRONG`s) têm desempenhado um papel cada vez mais importante para repensar as relações sócio-raciais brasileiras.

2.2 - O Terceiro Setor no Brasil: uma visão sumarizada

2.2.1 - Uma caracterização geral do Terceiro Setor

O campo de estudos do Terceiro Setor é uma das áreas mais novas e verdadeiramente multidisciplinares das Ciências Sociais, unindo pesquisadores de disciplinas como Economia, Ciência Política e áreas acadêmicas aplicadas, como Serviço Social, Saúde Pública, Gestão Social, e Administração. Mereceu a atenção também de estudiosos como Philip Kotler, Peter Drucker, reconhecidos “pais” da administração moderna. O estudo do Terceiro Setor é uma área de conhecimento nova tanto no Brasil quanto no resto do mundo, existindo ainda poucos estudos empíricos abrangentes em relação às Organizações Não Governamentais Negras.

O conceito do Terceiro Setor ainda paira em terreno nebuloso, sendo alvo de intensas discussões. Segundo Santos (1999, p. 251), *“as designações vernáculas do Terceiro Setor variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos”*. Na França, a terminologia mais utilizada é “economia social”; nos Estados Unidos e outros países anglosaxões, “setor voluntário e sem fins lucrativos”; nos países da América Latina, “organizações não-governamentais”, entre outras expressões, como “setor de caridade” e “setor independente” (FALCONER, 1999; LANDIM, 1993; SANTOS, 1999). Essa variedade de expressões reflete a heterogeneidade encontrada no âmbito do próprio setor, que engloba diversas formas de pensar e fazer sobre a realidade social (CARDOSO, 1997).

Definir um conceito para um grupo de organizações de composição híbrida e de características complexas como as organizações do Terceiro Setor não é tarefa fácil. Franco (1997) *apud* PEREIRA e GRAU (1999, p. 37) define-as como:

[...] formadas por grupos de cidadãos na sociedade civil, originalmente privados, mas cuja atuação ocorre como uma ampliação de uma (nova) esfera social-pública e cujo funcionamento, em termos coletivos, se caracteriza por uma racionalidade extramercantil, extracorporativa e extrapartidária [...].

Para Junqueira (2001), Terceiro Setor não é estado nem mercado. São organizações voltadas não à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, mas ao atendimento de interesses públicos, sendo vinculadas ao aparato estatal. O Terceiro Setor

vem, dessa forma, comportando uma série de organizações sociais, porém com características próprias.

O Terceiro Setor, de maneira geral, representa, em diversos contextos, uma estrutura relevante para a re-significação das relações sociais, pois também se caracteriza como uma das novas formas de luta da sociedade, servindo, sobretudo, como uma ferramenta de pressão por “políticas públicas” pelas quais compete ao Estado se responsabilizar, considerando que o mesmo tem dever com seus cidadãos. O Terceiro Setor engloba uma diversidade de organizações, como as tradicionais entidades religiosas, associações, industriais e comerciais, sindicatos, clubes esportivos e culturais, universidades, hospitais privados, fundações empresariais e familiares, entidades comunitárias e ONGs de defesa do meio ambiente e direitos humanos. Embora haja ainda uma carência de dados estatísticos confiáveis a respeito do setor no país, é possível constatar a sua crescente participação na economia nacional.

2.2.2 - Contextualização histórica

Para compreender as especificidades e o papel do Terceiro Setor no Brasil, é necessário inicialmente, proceder a uma revisão histórica, suas primeiras ações sociais empreendidas no país, seu surgimento, sua contextualização, os tipos, os desafios, e, em especial, as organizações não governamentais – ONGs, que serão tratadas neste estudo.

A fim de realizar esse breve histórico, tomaremos por base a divisão em reconstituição da evolução histórica do Terceiro Setor brasileiro. Faz-se a identificação de quatro momentos distintos a partir das colocações propostas por Fernandes (1994) e Landim (1993).

No primeiro momento, compreendendo o período situado desde a época da colonização até meados do século XX, as ações de assistência social, saúde e educação eram realizadas principalmente pela Igreja Católica, na forma de asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios católicos. As chamadas “associações voluntárias” eram permeadas por valores da caridade cristã, demonstrando como a noção de filantropia, inicialmente, era ligada a preceitos da Igreja Católica.

O segundo momento foi marcado pelas diretrizes do governo Getúlio Vargas, apoiadas na intervenção estatal na economia e na sociedade. Nesse período, o Estado assume o papel de formulador e implementador das políticas públicas, contando com a colaboração de organizações sem fins lucrativos para sua implantação. Para tanto, é promulgada, em 1935, uma lei que declara de utilidade pública essas entidades. Em 1938, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabeleceu que as instituições nele inscritas pudessem receber subsídios governamentais. Quanto à Igreja, essa continua tendo papel importante na prestação de serviços sociais, recebendo, em alguns casos, financiamentos do Estado para as suas obras.

O terceiro momento da evolução histórica do Terceiro Setor no Brasil é caracterizado por uma intensa mobilização da sociedade. Na vigência do regime militar, muitas instituições de caráter filantrópico e assistencial juntam-se às organizações comunitárias e aos chamados “movimentos sociais” para serem porta-vozes dos problemas sociais.

A maior base de dados a respeito do Terceiro Setor no Brasil pode ser encontrada no Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Em 2004, o CETS lançou o “Mapa do Terceiro Setor”, um projeto que busca agregar informações a respeito de organizações não-governamentais (ONGs) de todo o país. Desde o início do projeto, mais de 3.000 organizações já cadastraram seus dados⁹. Pesquisa realizada por quatro organizações - IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas, ABONG – Associação Brasileira de ONGs e o GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas apontam para a existência de 276 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil, das quais 171 foram criadas a partir de 1990, o que corresponde a 62%. Essa mesma pesquisa indica um volume de 1,5 milhões de assalariados e empregados nessas organizações. Esses não são os únicos números disponíveis, mas permitem visualizar a importância desse chamado Terceiro Setor. O

⁹ O cadastramento das ONGs no Mapa do Terceiro Setor é facultativo, de modo que não abrange a totalidade das organizações no Brasil. As definições e classificações adotadas pelo Mapa do Terceiro Setor são baseadas no *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU), para ser aplicado pelos 180 países membros e permitir a inclusão do Terceiro Setor no mapa econômico. (Centro de Estudos do Terceiro Setor (FGV/EAESP) - Mapa do Terceiro Setor, 2004).

estudo aponta também que a diversidade de áreas de atuação das ONGs no Brasil é bastante extensa, sobressaindo-se as organizações que trabalham com educação e pesquisa (29% do total), seguidas pelas entidades que atuam na área de assistência e promoção social (21%), conforme demonstra o Gráfico a seguir:

Gráfico I- Área principal de atividade



Fonte: Centro de Estudos do Terceiro Setor (FGV/EAESP) - Mapa do Terceiro Setor, 2004.

Outro aspecto importante para compreender o perfil das ONGs no país é a composição da origem dos seus recursos (Gráfico II). Observa-se, no gráfico abaixo, a importância tanto do setor público, como do setor privado no financiamento do Terceiro Setor. Os percentuais mostram que apenas 18% das ONGs no Brasil financiam suas atividades exclusivamente com recursos próprios, enquanto que 11% dependem unicamente do setor privado, conforme gráfico a seguir:

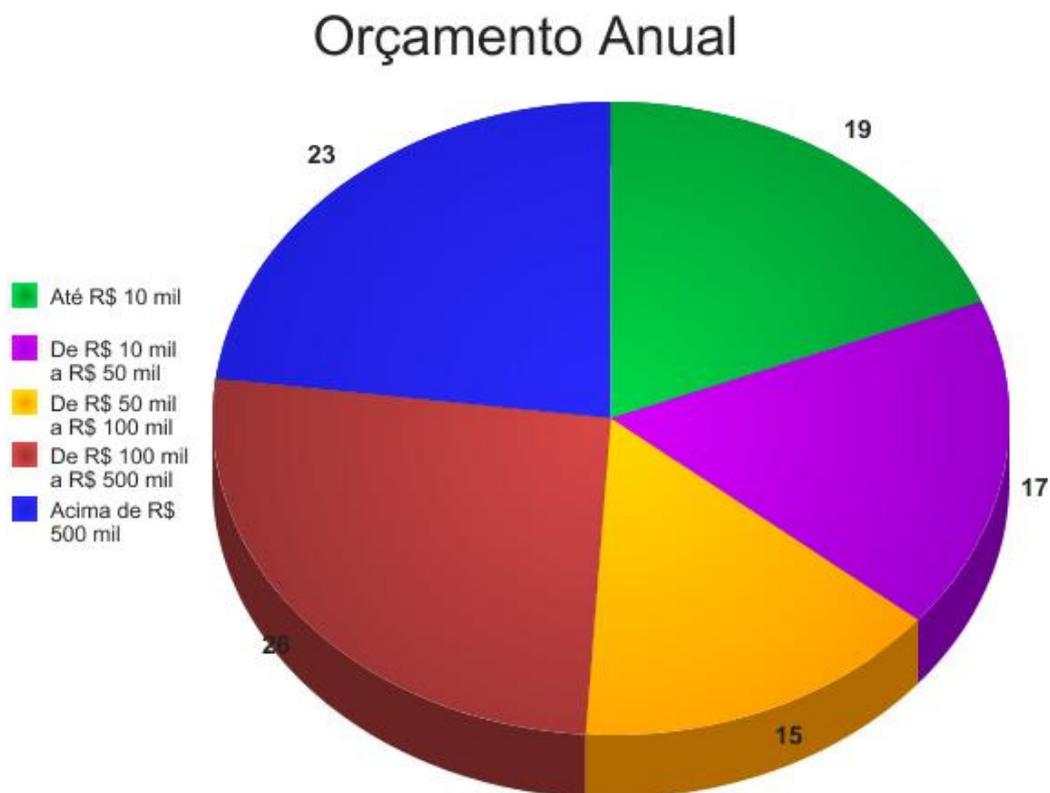
Gráfico II- Composição da origem dos seus recursos



*Fonte: Centro de Estudos do Terceiro Setor (FGV/EAESP) - Mapa do Terceiro Setor, 2004.

Por fim, apresenta-se o orçamento anual das Organizações do Terceiro Setor como demonstra o Gráfico 1.3. Observa-se que há, nesse segmento, certo equilíbrio entre os tamanhos das organizações, sendo que 51% delas têm um orçamento anual inferior a 100 mil reais. Os dados mostram que as pequenas organizações têm uma participação importante no setor e que uma parcela significativa (23%) das ONGs tem orçamentos muito expressivos, reforçando o peso do Terceiro Setor na economia do país.

Gráfico III- Orçamento anual das Organizações do Terceiro Setor



*Fonte: Centro de Estudos do Terceiro Setor (FGV/EAESP) - Mapa do Terceiro Setor, 2004.

Dessa forma, é possível compreender que a década de 90 foi um período de grandes mudanças para o Terceiro Setor brasileiro, assim como foi para toda a sociedade. Isso porque, além da menor atenção dada ao social pelo governo, muitas das agências internacionais que patrocinavam as iniciativas do Terceiro Setor brasileiro preferiram migrar seus investimentos para o Leste Europeu, que estava rompendo suas barreiras antidemocráticas. O patrocínio às iniciativas nacionais diminuiu abruptamente levando suas organizações a uma crise econômico-financeira. A escassez de recursos das agências de cooperação internacionais levou as organizações do Terceiro Setor a tentarem acessar fundos públicos e gerarem recursos próprios, trilhando o caminho da produção. A redefinição dos modos operacionais vem gradativamente colocando essas organizações na

rota de qualificação de seus quadros e da busca por produtividade e eficiência na gestão de projetos sociais. Assim, o Terceiro Setor ganha a forma de uma nova ordem social, que tem como marca uma grande diversidade de agentes sociais e de modos de atuação.

Neste período surgem as ONGs, instituições ligadas à mobilização social e à contestação política. Com a redemocratização do País, a partir de 1980, e o declínio do modelo intervencionista do Estado, a partir 1990, a questão da cidadania e dos direitos fundamentais passa a ser o foco das instituições sem fins lucrativos, configurando o quarto momento da evolução histórica. Nesse contexto é que também surgiram as organizações não governamentais negras – ONGs Negras (NEGRONGs), que são uma das formas mais modernas que surgiram, desde a década de 30, para repensar as relações raciais no Brasil.

Nos últimos vinte anos, surgiu uma série de entidades negras com diferentes matrizes ideológicas, políticas e finalidades, das quais se destacam, principalmente, as entidades culturais, educacionais, políticas e jurídicas que têm em comum o combate ao racismo. Apesar de muitas não serem necessariamente políticas ou terem a questão política como central, acabam colocando na cena brasileira uma nova agenda que alia política de reconhecimento (de diferenças raciais e culturais), busca da identidade (racialismo e voto étnico), política de cidadania (combate à discriminação racial e afirmação dos direitos civis dos negros) e política re-distributiva (ações afirmativas ou compensatórias).

Assim, o Terceiro Setor, que tem sua origem nas atividades assistenciais da Igreja Católica e nos valores da caridade cristã, como destaca Salvatore (2004), no Brasil, apresenta outros fatores compositivos na sua formação: o reconhecimento e a legitimação da área assistencial pelo Serviço Social. A autora argumenta que, com o foco apenas no social, alguns aspectos foram desconsiderados e passaram a ser os principais desafios encontrados nas organizações do Terceiro Setor nos dias de hoje. São eles os aspectos administrativos e de gestão, os quais, pela sua fragilidade, afetam diretamente a sustentabilidade das organizações. O desafio da gestão passa a ser um dos pontos de análise das organizações do Terceiro Setor, a partir dos anos 80, obrigando-as a repensar a sua missão e a maneira como atuarão para manter o funcionamento a longo prazo (TENÓRIO, 2003).

2.3 – Os Desafios da Gestão das organizações não governamentais – ONG's no Brasil

2.3.1 - Uma visão geral

Os principais grupos de organização que compõem o Terceiro Setor são as associações, fundações, entidades religiosas, entidades educacionais e ONGs. Dentre os principais grupos de organizações que compõem o Terceiro Setor, destacam-se as Organizações não Governamentais, que serão tratadas neste estudo.

Segundo Costa (2002), o termo ONG foi criado pela ONU (Organização das Nações Unidas) e referia-se às organizações de caráter não governamental, porém de grande representatividade mundial. Inserem-se nesse contexto organizações como a OIT (Organização Internacional do Trabalho), a Cruz Vermelha, a UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), a FAO (*Food and Agricultural Organization*) e muitas outras. A partir daí, o termo passou a ser utilizado localmente por organizações interessadas na promoção de justiça social, cidadania e participação política. Revestidas de caráter filantrópico e com multiplicidade de gêneros jurídicos, têm como caráter comum o fato de serem não lucrativas e pertencerem à iniciativa privada.

Considerando que as ONG's, sejam elas quais forem, são organizações sem fins lucrativos, torna-se importante compreender que as relações e mecanismos para sua sustentação econômica baseiam-se em processos, os quais se utilizam de recursos oriundos de outras organizações sejam elas do setor público ou privado e até mesmo de instituições do Terceiro Setor que desenvolveram mecanismo de auto-sustentação sem obter lucro correspondente. Essas instituições 'financiadoras' podem ser nacionais e internacionais.

Em qualquer que seja a instituição, a falta de recursos próprios inviabiliza alguns procedimentos que dependem de recursos financeiros, uma vez que o sistema econômico vivenciado hoje é o capitalista, no qual o capital é um regulador das relações e ações. Sendo assim, as ONG's negras brasileiras, bem como todas as outras, tendem a ter restrições financeiras, situação essa definida principalmente por estarem sempre dependendo de recurso oriundo de outras instituições, como as mencionadas acima.

A mobilização de recursos para as causas sociais é um desafio constante para as

organizações da sociedade civil. Essas organizações vêm atraindo, cada vez mais, a atenção do público e exigindo crescente profissionalismo e planejamento, o que se constitui uma grande mudança nos últimos anos. Tal tendência se deve, especialmente, ao reconhecimento do papel da captação de recursos para a sustentabilidade das organizações. Trata-se, efetivamente, de uma função essencial à continuidade de suas atividades e, portanto, ao cumprimento de suas missões.

O tema da sustentabilidade das ONG's ocupa boa parte da agenda pública do setor na atualidade. Embora, desde os primórdios da cooperação internacional com organizações da sociedade civil brasileira (início dos anos 80), fale-se na então denominada "auto-sustentação", somente nos anos recentes o tema ganhou maior projeção e concretude. Desde aquele tempo, o contexto no qual acontece a ação social coletiva apoiada por parceiros mudou muito. Também muito se avançou na discussão sobre as formas de sustentabilidade das ONG's ou, mais amplamente, das organizações do Terceiro Setor.

Os problemas das ONG's são principalmente de três tipos: o primeiro, diz respeito ao envolvimento das pessoas, sobretudo, na luta por direitos; o segundo diz respeito à obtenção de recursos, já que dependem do que conseguem captar do governo, de agências nacionais e internacionais e de doações, embora algumas delas contem com recurso, muitas vezes insuficiente, advindos da venda de produtos; por fim, o terceiro problema diz respeito à atividade operacional que, na maioria das vezes, é realizada por voluntários, a fim de manter o baixo custo da operação.

Drucker(2002), afirma que, há quarenta anos, as ONG's, em sua maioria, acreditavam não necessitarem de qualquer coisa que pudesse ser chamada de gerência, afinal elas não visavam ao lucro. Contudo, agora essa visão está mudando, de forma que, atualmente, as instituições sem fins lucrativos sabem que, exatamente porque não têm lucro convencional, necessitam ser adequadamente administradas para que possam concentrar-se em sua missão.

Nanus & Dobbs (2000) avaliam que essas circunstâncias exigem que essas organizações tenham também lideranças extraordinárias para conseguir sobreviver. É preciso encontrar líderes excepcionais que possam encontrar novas fontes de apoio, que

realizem mais com menos recursos e que sustentem a esperança entre os funcionários, voluntariado e comunidades clientes.

2.3.2- Liderança

Barros (2002) aponta que a liderança mais presente no Terceiro Setor é aquela mais carismática e inspiradora, que motiva todos os funcionários, enfatizando a importância e o valor dos seus objetivos. A necessidade da excelência na liderança tornou-se fator fundamental para a sobrevivência das organizações do Terceiro Setor. Ela é muito difícil de ser alcançada, sobretudo porque muitos daqueles que devem ser conduzidos não constam da folha de pagamento da organização e para quem as medidas de sucesso são quase sempre ilusórias e controversas. No entendimento de Motta (1991), a gestão participativa é a melhor prática administrativa da boa liderança, porque promove maior eficácia pessoal e organizacional, já que, ao valorizar o potencial das pessoas, permite a expressão livre de suas ideias e emoções. Permite ainda que elas desenvolvam com autenticidade suas relações, incrementando suas competências e empoderamento.

Young (2001) destaca a importância do líder nos processos de formação das estratégias. O autor ressalta que o formato das organizações não-lucrativas é maleável e flexível, geralmente exigindo uma forte capacidade de liderança interna que aponte a direção correta e garanta o seu sucesso ao longo do tempo. As organizações não-lucrativas precisam saber quem elas são para fazer escolhas estratégicas e estruturais bem sucedidas. Ao mesmo tempo, o seu formato flexível permite que escolham quem são dentro de um número grande de possíveis "identidades organizacionais".

Ao analisar o papel da liderança em ONG's, observamos que essas organizações são particularmente vulneráveis a eventos externos e são altamente dependentes do esforço das suas lideranças na busca de recursos para revitalizar a missão de suas organizações. Nesse contexto, os executivos chefes são um importante fator competitivo, sendo tanto um recurso de contato como de influência. Assim, assumem um papel crucial, tanto na tarefa de planejamento estratégico como na busca por recursos, inclusive emprestando seu prestígio à organização.

2.4 – A sustentabilidade organizacional das ONG's

Um dos conceitos de sustentabilidade mais amplamente difundido no meio empresarial baseia-se na idéia de que as empresas, além de gerar resultados econômicos financeiros, também precisam engajar-se em ações sociais e zelar pelo meio ambiente (HART; MILSTEIN, 2004). Sendo assim, uma organização empresarial é considerada sustentável quando atende às expectativas financeiras de seus acionistas, tem uma atitude socialmente responsável perante a sociedade e possui medidas não-agressivas ao meio ambiente (COPESUL, 2001). Todavia, a preocupação com a sustentabilidade também é abordada nas instituições sociais e ambientais. Kisil (2005) acredita que, quando o conceito de sustentabilidade é trazido ao Terceiro Setor, é utilizado para tratar da permanência e continuidade de longo prazo dos esforços realizados para se atingir o desenvolvimento humano.

Desenvolver-se como organização passou a ser um ponto importante na busca da sustentabilidade para as organizações não-governamentais. Em um contexto de grandes mudanças políticas, econômicas e sociais, as ONGs têm sido desafiadas a se fortalecerem institucionalmente, como condição à sua sustentabilidade. O desenvolvimento organizacional e institucional das organizações da sociedade civil tornou-se um debate presente nos círculos da cooperação ao desenvolvimento (ARMANI, 2001). O que é essencialmente importante para que uma instituição seja e permaneça sustentável? Brinkerhohh e Goldsmith (1992) chamam a atenção, inicialmente, para o risco de que a idéia de sustentabilidade organizacional seja redundante. Os autores acreditam que organizações, por definição, são formas sustentáveis de interação entre as pessoas. Se a instituição existe é porque ela é sustentável naquele momento. Entretanto, os próprios autores defendem que a perspectiva a ser adotada é a de que a instituição não só seja sustentável, mas que permaneça sustentável, sendo capaz de continuar suas atividades, sobrevivendo no longo prazo. A fim de optar por um conceito de sustentabilidade que seja passível de observação na realidade e que também seja capaz de contemplar as dimensões mais importantes do construto, vale relembrar a natureza das atividades das organizações do Terceiro Setor, bem como suas especificidades. Essas instituições têm como fonte de recursos doações e atividades de auto geração, sem, no entanto, visar ao

lucro. Como qualquer organização, essas entidades devem realizar suas atividades com qualidade e competência. Porém, diferentemente dos outros tipos de instituições, as organizações do Terceiro Setor trabalham com valores, idéias. Sendo assim, sua existência depende, em grande medida, de sua legitimidade e enraizamento em relação a seus beneficiários (RAMOS, 2003).

Diante dessas peculiaridades, esse autor defende que a permanência e a continuidade dos trabalhos de uma organização do Terceiro Setor estão condicionadas ao alcance de três pressupostos, que estão interligados: a viabilidade financeira, que, por sua vez, depende da capacidade da organização de executar as ações propostas e, também, da relevância dessas ações para os grupos beneficiários. Sendo assim, a sustentabilidade contempla três níveis de abordagem: técnico, político e financeiro. Quando um deles está enfraquecido, compromete o desempenho dos outros (PERÔNICO, 2003).

Corroborando com a visão de Ramos (2003) quanto à sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor, Salamon (1997, p. 94) afirma que o *"Terceiro Setor exige 'amarras sociais', isto é, circunstâncias sociais, econômicas e políticas favoráveis"*. O autor resume a questão da sustentabilidade do Terceiro Setor em quatro desafios críticos:

- 1- O desafio da legitimidade - ser reconhecido por todos os setores da sociedade;
- 2- O desafio da eficiência – mostrar capacidade e competência operacional;
- 3- O desafio da sustentabilidade - possuir fundos que o permita prestar seus serviços;
- 4- O desafio da colaboração - estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial.

Vale pontuar que Salamon (1997) acrescenta a capacidade de estabelecer parcerias como mais uma variável importante à sustentabilidade das entidades do Terceiro Setor, ressaltando a relevância da articulação entre as organizações.

Armani (2001) traz avanços conceituais significativos quanto à sustentabilidade, pois considera que a mesma combina a capacidade de obter receitas próprias com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas, não-governamentais, e internacionais. Assim, a organização deve se preocupar com sua credibilidade e legitimidade perante os agentes financiadores. Não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas a um conjunto amplo de fatores de desenvolvimento institucional que determinam a chance de êxito duradouro da organização. A instituição

deve reinventar-se para ser sustentável, considerando aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional.

Salienta Armani (2001) que a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter a relevância social e fortalecer a credibilidade da organização. Propõe que a sustentabilidade deve ser entendida sob dois enfoques complementares: o gerencial e o sistêmico. No enfoque gerencial, são enfatizados os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações. Esse enfoque tende a enfatizar um papel mais instrumental e operacional para as organizações da sociedade civil. Ele também “expressa um diagnóstico de que os principais problemas das organizações do setor não-governamental são fundamentalmente problemas de capacitação e de gestão” (2001: 63). Sob a perspectiva gerencial, as seguintes dimensões são consideradas:

- 1- Sustentabilidade financeira;
- 2- Organização do trabalho e gestão democrática e eficiente;
- 3- Quadro de recursos humanos;
- 4- Sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativa e eficiente;
- 5- e capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos.

Já no enfoque sistêmico, a atenção é dirigida para a inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações, que são fatores determinantes para sua capacidade de impulsionar processos de mudança social duradouros. Não é apenas a dimensão do desenvolvimento das organizações no plano individual (predominante no enfoque gerencial) que precisa ser enfrentada, mas também os desafios do campo não governamental como um todo, considerando os fatores legais, políticos, culturais e econômicos que estão presentes em suas potencialidades e limites em um determinado contexto histórico-social. Em outras palavras, sob a perspectiva sistêmica, o autor privilegia as seguintes dimensões:

- 1- Base social, legitimidade e relevância da missão;
- 2- Autonomia e credibilidade (*stakeholder accountability*);
- 3- Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas (*advocacy*);
- 4- Capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Outro enfoque é apresentado por Silva (2002), que traz avanços no estudo e conceituação da sustentabilidade das organizações não governamentais. Para ele, o conceito de sustentabilidade relaciona-se com a capacidade da organização de cumprir aquilo a que se propõe no longo prazo. A sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade da organização de se auto renovar, entendendo-se a renovação não no sentido restrito de substituir, mas no sentido mais amplo de trazer algo novo, de recriação. Nessa perspectiva, a busca da sustentabilidade implica renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade na organização. Desse modo, trata-se de outro conceito de sustentabilidade de organizações bastante interessante e abrangente, constatando que sustentabilidade envolve recursos financeiros, e, sobretudo, engajamento político, uma missão bem definida, condução ética, diálogo com os vários setores da sociedade, efetivação de parcerias, produção e socialização de conhecimento, afetividade e respeito nas relações interpessoais, bem como coragem para construir ações coletivas.

Diante das exposições feitas, considerou-se o conceito de sustentabilidade organizacional concebido por Armani (2001) é o mais adequado ao presente trabalho, pois é capaz de contemplar as perspectivas internas e externas das organizações, sem tomá-las em dimensões isoladas, assumindo o relacionamento e a influência mútua entre elas.

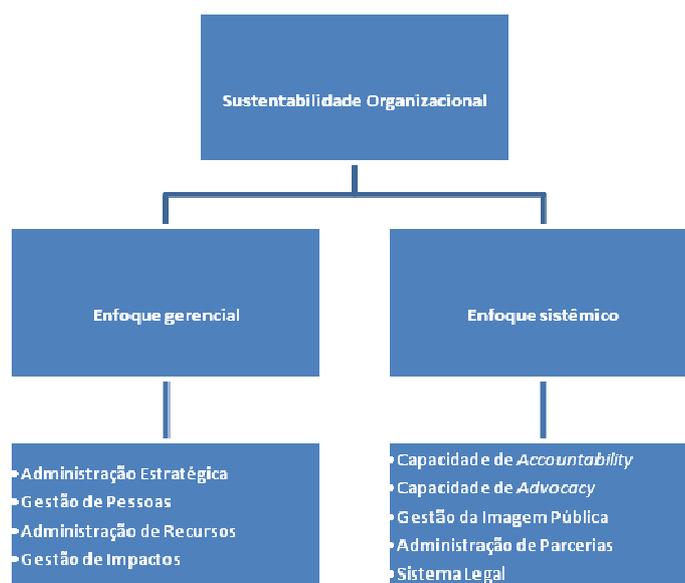
2.5 – Dimensões de sustentabilidade

Armani (2003) propõe muitos parâmetros como eixos de análise da sustentabilidade organizacional de organizações do Terceiro Setor. Para a seleção das dimensões do conceito contempladas pelo trabalho, foram utilizados Fowler (1997) e USAID (2002).

Conforme já foi salientado sob a perspectiva gerencial, as dimensões selecionadas foram às relacionadas com as áreas consideradas chave por Fowler (1997) para o desenvolvimento de uma organização do Terceiro Setor. São elas: administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos e gestão de impactos. Para o enfoque sistêmico, foram selecionadas as dimensões: capacidade de *accountability*,

capacidade de *advocacy*, gestão da imagem pública, administração de parcerias e sistema legal, tomando-se como base USAID (2002).¹⁰

Gráfico IV: Enfoque Gerencial - Enfoque Sistêmico



*Gráfico elaborado pelo autor da pesquisa

2.5.1- Enfoque Gerencial

De acordo com Bennett *et al.* (1996), o cerne de toda organização é constituído por sua identidade, valores, crenças, cultura e motivação. No caso do Terceiro Setor, essa questão é ainda mais forte, pois as organizações são fundadas e movidas por valores. Sendo assim, a administração estratégica, área responsável por transformar a missão e visão organizacionais em estratégias (FOWLER, 1997), possui extrema importância para essas instituições. Iniciando-se pelo enfoque gerencial, as dimensões discutidas serão administração estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos e administração de impactos.

¹⁰ A **USAID** é uma Agência do governo federal dos EUA, independente, responsável por programas de assistência econômica e humanitária em todo o mundo. No Brasil, a **USAID** trabalha em colaboração com o governo, setor privado e a sociedade civil para o alcance de várias metas e objetivos de desenvolvimento econômico, social, sustentável e igualitário, enquanto fortalece uma parceria vital que existe entre os povos do Brasil e dos EUA.

2.5.1.1- Gestão Estratégica

Planejar é uma das funções do administrador, seja qual for o tipo da organização em que esteja atuando. É uma das atividades básicas e clássicas que devem ser bem desempenhadas para que o processo administrativo gere os resultados que dele são esperados. Esse processo coloca o ciclo Planejamento – Organização – Direção – Controle em funcionamento para transformar os recursos (humanos, financeiros, materiais, informação, tecnologia) nos resultados desejados (alcance de metas, melhoria de desempenho, aumento de capacidades e recursos para metas futuras etc.). PEREIRA (2004, p. 13) define planejar como o pensar antecipadamente em objetivos e ações. Isso deve ser feito com base em algum método, não apenas em palpites. O planejamento gera ações (estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos) de modo que os objetivos sejam alcançados.

A principal ferramenta utilizada pela administração estratégica é o planejamento estratégico, que é uma ferramenta administrativa voltada especialmente para as empresas competitivas cuja finalidade é a obtenção de lucro. Segundo os principais pesquisadores acerca do planejamento estratégico, as estratégias resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em uma elaborada sequência de etapas distintas, cada uma delineada por *check lists* e apoiada por técnicas estruturadas, a partir dos executivos no topo da pirâmide organizacional. Depois de prontas, as estratégias são formalizadas e explicitadas, para que possam ser implantados em atenção a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Drucker (1994) defende a importância da elaboração, por parte das ONGs, do planejamento estratégico formal, com definição de metas objetivas e um plano de ação para a implantação das estratégias definidas no planejamento. Destaca a relevância de uma missão clara, que estimule o envolvimento e o comprometimento de todos na organização, além de metas de longo prazo que integrem os interesses da organização, dos seus beneficiários e financiadores. Já Queiroz (2001) apresenta uma análise bastante interessante. O autor aponta que, por muito tempo, houve certa hostilidade em relação ao planejamento, como se fosse uma atitude oposta à cultura do voluntarismo. Muitos passaram a trabalhar no setor voluntário como forma de convicção ideológica, de maneira

a serem socialmente produtivos, mas em uma estrutura alternativa ao capitalismo.

Uma vez que a idéia de planejamento era vista como diretamente relacionada com o estilo gerencial capitalista, houve bastante resistência à sua adoção. Como conseqüência, as práticas de planejamento de organizações não-lucrativas permaneceram em um nível bastante rudimentar. Segundo Queiroz (2001), era freqüente que nenhum plano de desenvolvimento indicasse aos financiadores os objetivos do grupo e os meios para implantação.

Mintzberg (2000) identifica e procura entender as causas da relutância das ONGs em adotar modelos gerenciais empresariais. Aponta como principal causa para isso os traços da cultura organizacional dessas instituições, como a missão voltada para questões sociais e o alto grau de informalidade nas relações sociais. A aversão ao modelo burocrático seria, portanto, conseqüência do temor da descaracterização de seus ideais.

Embora a utilização de planejamentos formais possa não ter uma relação direta com o aumento da *performance* social, ela pode facilitar o acesso a fontes de financiamento. Mintzberg (2000) revela que, independentemente do tamanho das organizações, aquelas que usam o planejamento estratégico apresentam maiores níveis de financiamento e melhor *performance* social do que aquelas que não utilizam esses processos. Desse modo, a autora registra que existem incentivos fortes para que os líderes das organizações não-lucrativas formalizem os elementos-chave de seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico implantado no Terceiro Setor deve proporcionar a compreensão explícita dos propósitos da organização, gerar melhoria de comunicação interna e facilidade de identificação da imagem por agentes externos, desenvolver comprometimento, permitindo melhor coordenação e alinhamento de prioridades e garantir atuações mais autônomas e pró-ativas guiadas pelas metas propostas.

Segundo Fowler (1997), um dos principais requisitos para a adequada implementação do planejamento estratégico são pessoas competentes e bem administradas. Sendo assim, gestão de pessoas é o assunto que será tratado na próxima seção

2.5.1.2- Gestão de Pessoas

Toda organização, seja ela com fins de obter lucro ou não, possui em sua estrutura pessoas. Dessa forma, seu sucesso depende diretamente do empenho, comprometimento, ações, decisões assertivas e ideias de cada uma delas. É por esse motivo que uma Gestão de Pessoas deve ser considerada como tema estratégico em todas as Organizações.

Inicialmente, as observações apontam para o fato de que as organizações do Terceiro Setor brasileiro possuem grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes em decorrência de um certo receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos que norteiam a existência dessas organizações. De acordo com Falconer (1999), há um descompromisso com a sociedade burocratizada e com os modelos organizacionais estabelecidos. Nesse contexto, *“algumas práticas vinculadas à performance, desempenho e profissionalização das relações internas são vistas como ameaças à coerência ideológica dessas organizações, sendo, portanto, rejeitadas”* (Teodósio & Brum, 2000:16).

O amadorismo surge, então, como uma característica inerente à gestão das organizações do Terceiro Setor (Falconer, 1999 e 2000), o que decorre, em parte, dessa resistência à adoção de modelos mais estruturados e, por outro lado, por possuírem um “estilo próprio de gestão” (Tenório, 1997), construído ao longo de sua existência. Ainda segundo Tenório (1997), essas organizações não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo, apresentando dificuldades na execução de tarefas administrativas. De acordo com Fischer, R. (1998), elas são habituadas a formas “mais domésticas” de administração.

Destaca-se, nesse estilo particular de gestão, a flexibilidade como uma característica marcante do dia-a-dia dessas organizações (Roesch, 2002; Adulis, 2001). Intrinsecamente relacionado, outro aspecto que se destaca é a informalidade, que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Falconer, 1999; Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). De acordo com Tenório (1997), se, por um lado, tal informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis, por outro, dificulta a gestão, pois as funções e responsabilidades de seus membros não são claramente definidas.

Assim, tal característica pode acarretar maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações em que não se sabe exatamente “quem deve fazer” ou “o que deve ser feito”. Nesses casos, corre-se, ainda, o risco de promover retrabalhos ou, simplesmente, de que determinadas atividades deixem de ser executadas.

Falconer (2000) observa que existe alto nível de engajamento nas ONGs, mesmo entre os profissionais que realizam atividades consideradas burocráticas ou menores. Especificamente no caso dos voluntários, observa-se que a sua permanência está relacionada à manutenção de valores e objetivos da organização, bem como à sua credibilidade interna e externa, levando a crer que o problema do engajamento de mão-de-obra parece não existir (TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

A utilização da forma de trabalho voluntária também traz algumas dificuldades gerenciais, tais como preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade. Salientamos que a noção de gestão de voluntários deve contemplar procedimentos voltados para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição de planos de trabalho e o acompanhamento individual. A questão salarial é também um outro fator preocupante para os dirigentes e para os empregados. Por um lado, é difícil para o grupo diretor da organização, manter um quadro de pessoal treinado e capacitado com salários baixos. Mesmo assim, os salários estão quase sempre abaixo do nível de satisfação dos colaboradores que, não raras vezes, quando se deparam com melhor oferta de salário no mercado de trabalho, deixam a instituição.

O desenvolvimento das pessoas também é pouco enfatizado pelas organizações do Terceiro Setor. Roesch (2000) observa que até as habilidades gerenciais são desenvolvidas por meio da experiência e do apoio dos pares. Falconer (1999) ressalta que a escassez de oportunidades de auto-desenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua acomodação. Em sentido mais amplo, Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora esse tipo de organização geralmente não o contemple como uma prioridade. Uma importante função das pessoas que fazem parte de uma organização é gerir seus recursos para que a realização das atividades se mantenha em longo prazo.

2.5.1.3- Gestão de Recursos

A gestão de recursos em uma organização do Terceiro Setor está muito pautada na gestão das ações de captação de recursos, já que esse tipo de instituição não tem como finalidade o superávit financeiro. Sendo assim, as organizações têm que procurar outros meios para gerar fundos (FOWLER, 1997). A gestão das ações de captação de recursos é entendida aqui como a capacidade da organização de captar recursos de maneira suficiente e continuada (FALCONER, 1999).

As organizações do Terceiro Setor detêm o *know-how* e o acesso às populações atendidas, mas a competência gerencial ainda não faz parte desse setor. Segundo Fischer (2005), a falta de planejamento, do conhecimento mútuo das expectativas e a indefinição de resultados esperados contribuem para que as alianças sejam ineficazes. Por suas limitações, é que o Estado sucede o Terceiro Setor e não o contrário, argumento usado por Falconer (1999), que reforça a fragilidade da gestão dessas organizações.

As principais fontes de recursos das organizações do terceiro setor, consistem em: agências internacionais de cooperação; comercialização de produtos e serviços; órgãos governamentais federais; empresas; fundações; institutos empresariais; órgãos governamentais estaduais; contribuições associativas; órgãos governamentais municipais; agências multilaterais e bilaterais; doações individuais, entre outros. Grande parte das organizações do Terceiro Setor possuem parcerias. Mas, para que a captação de recursos ocorra de maneira eficiente, é fundamental que ocorra uma parceria harmônica entre as organizações do Terceiro Setor com o mercado (Segundo Setor) e Estado (Primeiro Setor). Falconer (1999, p. 74) afirma que as relações de parceria entre entidades podem ser consideradas através dos seguintes aspectos:

[...] participação de membros de organizações da sociedade civil em conselhos e órgãos deliberativos e decisórios de governo, a troca informal de informações, a doação de recursos a fundo perdido pelo Estado a organizações da sociedade civil, a operação conjunta de programas, a cessão de instalações ou pessoal para a operação de programas, ou até a subcontratação de agências não-governamentais para prestar serviços a agências públicas [...]

Falconer (1999, p. 75) define essas parcerias como relações mais próximas entre o

Estado e Organizações sem fins lucrativos, nas quais essas partilham com o Estado o papel de formulação e implementação de programas ou políticas públicas. No entanto, como o próprio autor ressalta, ainda que exista certo grau de equilíbrio entre os parceiros, a parceria não pressupõe a igualdade de poder ou de atribuições e responsabilidades entre as entidades.

Fischer (2002) também afirma que as parcerias entre os três setores permitem que as organizações envolvidas tenham acréscimo de aprendizagem e tenham redes focadas em ações sociais. Da mesma forma, Soczec (2003) considera a parceria entre Estado e outros atores sociais uma oportunidade para a aplicação do processo de democratização do Estado, por meio da construção de um espaço público que torne possível a criação de condições para o efetivo exercício da cidadania.

A busca de parcerias no intuito de reforçar a captação de recursos é imprescindível para garantir a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. Nesse sentido, Drucker (1997) ressalta que as entidades sem fins lucrativos necessitam de estratégias para a captação de recursos, pois trata-se de um segmento que não obtém receita através de seus lucros de vendas (como o caso das empresas) nem através de impostos (Estado).

A principal questão que se coloca em relação à dependência financeira do Terceiro Setor é quanto à perda de autonomia. Falconer (1999) enfatiza esse aspecto ao afirmar que o financiamento governamental de Organizações da Sociedade Civil traz o perigo bem conhecido da perda da independência política e espírito crítico, especialmente no Brasil, onde a cultura política ainda não considera aceitável "morder a mão de quem o alimenta". Drucker (1997, p. 41) sentencia que, quando uma entidade do Terceiro Setor torna-se prisioneira da captação de recursos, apresentará problemas sérios e sofrerá sérias crises de identidade. O autor lembra que a captação de recursos deve ser uma atividade meio ao invés de ser fim, sob pena de a entidade ter sua missão subordinada a essa atividade. Além da perda de identidade, Falconer (1999) menciona que as mudanças culturais e organizacionais necessárias para o sucesso da captação de recursos podem fazer com que o Terceiro Setor perca qualidades, tais como inovação, flexibilidade e ousadia.

Grande parte das organizações sem fins lucrativos são hoje dependentes de recursos oriundos de fundações, empresas ou doações de pessoas físicas. Assim, outro

importante requisito para organizações que desejam começar ou continuar a captar recursos é acompanhar e conhecer o cenário dos potenciais financiadores – crises econômicas, novos impostos ou incentivos influenciam na decisão por doações. Mas, antes de tudo, a organização deve mostrar que a sua causa e a própria organização traz benefícios para a comunidade. Também é importante comunicar informações sobre a organização: sua missão, sua visão e os seus valores organizacionais devem ser colocados claramente e também as suas propostas, capacidade de trabalho e os resultados que a organização vem alcançando ou pode vir a alcançar.

É importante que a organização se preocupe em divulgar informações sobre a causa a ser atendida. Dados estatísticos que comprovem o agravamento da situação ou, em alguns casos, a diminuição dos problemas atendidos, demonstram que a organização conhece a causa e que, através de determinadas ações, pode educar a comunidade para que a auxilie na mudança do status. A captação de recursos está ligada diretamente à transparência e ao reconhecimento, por parte da sociedade, da importância da organização para a melhoria da qualidade de vida da comunidade atendida.

É importante que a organização gere um impacto externo que seja valorizado socialmente. Para Fowler (2000), o que determina a sustentabilidade dos impactos é o grau de participação dos beneficiários na implementação da ação e a competência da organização em realizar a intervenção.

2.5.1.4- Administração de Impactos

A sustentabilidade organizacional depende, dentre outros fatores, da plena realização daquilo a que a organização se propôs na sua missão. A administração dos impactos causados pela instituição pretende gerenciar as mudanças na realidade trazidas pelas ações que visam cumprir a missão organizacional. Sendo assim, essa área da gestão exerce uma grande importância na capacidade de sustentação das instituições (FOWLER, 2000).

A ampliação da visibilidade de seus trabalhos vem gerando às ONGs uma crescente pressão para que demonstrem as mudanças provocadas no cenário social em decorrência de suas intervenções (ROCHE, 2002). Demonstrar essas mudanças, portanto,

vem sendo um grande desafio. A avaliação de suas ações e do impacto decorrente consiste num instrumento capaz de proporcionar a compreensão das efetivas modificações provocadas no panorama social. É importante, sem dúvida, que se tenha conhecimento dessas mudanças, visto que, mesmo originadas com as melhores intenções, determinadas medidas e ações podem gerar impacto imprevisto e, até mesmo, indesejável.

Riddell et al. (1997), estudando o impacto do trabalho realizado por ONGs – em que revisou relatórios cobrindo 240 projetos, em 26 países –, concluiu que o verdadeiro impacto do trabalho das ONGs era pouco claro e havia pouco consenso quanto às ferramentas e aos métodos apropriados para sua determinação. Roche (2002, p.37) define impacto como *“mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações”*. O impacto, portanto, é avaliado ao analisar-se até onde o resultado de uma intervenção conduziu às mudanças, seja na vida daqueles que se pretendia beneficiar, seja na vida de outros que não estavam envolvidos diretamente no programa.

A sustentabilidade organizacional depende, dentre outros fatores, da plena realização daquilo que a organização se propôs na sua missão. A administração dos impactos causados pela instituição pretende gerenciar as mudanças na realidade trazidas pelas ações que visam cumprir a missão organizacional. Sendo assim, essa área da gestão exerce uma grande importância na capacidade de sustentação das instituições.

Carvalho (2001, p. 88) afirma que *“é preciso uma concepção totalizante da avaliação que busque apreender a ação desde a sua formulação, implementação, execução, resultados e impactos”*. Destaca ainda que a avaliação, para atingir essa *“concepção totalizante”*, precisa captar a *“multidimensionalidade”* sinalizada pelas especificidades do quadro social. Isto é, na avaliação, deve-se analisar o contexto na sua diversidade de dimensões uma vez que o desenvolvimento e as mudanças nunca são produtos isolados de uma determinada intervenção.

2.5.2 – Enfoque Sistêmico

O enfoque sistêmico da sustentabilidade diz respeito ao relacionamento da organização com seu meio ambiente, tratando da posição sociopolítica que a instituição

possui em seu contexto.

A “teoria dos *stakeholders*” começou a ser refutada por autores que acreditavam na capacidade da organização em construir relacionamentos dinâmicos e consistentes com diferentes grupos que mantinha interação. A esses grupos deu-se o nome de *stakeholders*, foram qualificados por Freeman (1984, p. 48) como “*grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais*”. Tal definição é amplamente conhecida e balizou a teoria dos *stakeholders*. A compreensão de quem são os *stakeholders* e os seus múltiplos papéis gera importantes “*informações, competências e recursos para lidar com um ambiente incerto e turbulento*” (PINTO e OLIVEIRA, 2003, p. 2).

O relacionamento com *stakeholders* externos (sociedade) é uma atividade extremamente importante para as organizações do Terceiro Setor. Primeiramente, porque as demandas que justificam a existência das instituições provêm da sociedade e, também, devido à própria. “*natureza das organizações do Terceiro Setor, sendo instituições fortemente influenciadas por atores com intenções diversas: beneficiários, doadores, governo, entre outros*” (BRYSON, 1995; FOWLER, 1997). Sob o enfoque sistêmico, as dimensões do conceito de sustentabilidade contempladas foram: capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão da imagem pública, administração de parcerias e sistema legal.

2.5.2.1 - Capacidade de *Accountability*

Apesar de sua relevância, o termo *accountability* não possui tradução para o português. De acordo com Campos (1990), essa não é uma questão apenas relacionada à falta de uma palavra correspondente ao termo em português. Segundo a autora, os brasileiros conhecem pouco do significado da palavra. No Brasil, os cidadãos não estão acostumados a cobrarem responsabilização, transparência e desempenho das organizações públicas e essas, por sua vez, também não adotam tal postura. Segundo Campos (1990), “*somente a partir da organização dos cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para a accountability*”. Esse relacionamento demonstra uma influência mútua entre processos de *accountability* e participação e cobrança dos cidadãos em relação às questões públicas.

De acordo com Kumar (2001) três tipos de *accountability* frequentemente ocorrem

em entidades sem fins lucrativos. O primeiro tipo refere-se ao *accountability* com sanções, enfatizando que a organização, ao mesmo tempo em que é obrigada a prestar contas de seu desempenho para todas as partes envolvidas e interessadas, deve levar em conta que aqueles a quem prestam contas têm o poder e a capacidade de aplicar sanções, como, por exemplo, o corte de verbas. O segundo tipo corresponde ao *accountability* explicativa, que exige que a prestação de contas explique suas ações, seja verbalmente, por escrito ou formalmente. Já o terceiro tipo diz respeito ao *accountability* responsiva, em que a organização deve levar em consideração as visões daqueles a quem presta contas. Por meio da prestação de contas, as entidades recebem um reconhecimento público de suas ações e passam a obter maior credibilidade e legitimidade.

Desenvolver sua capacidade de *accountability* é mais uma área que merece atenção pelas organizações do Terceiro Setor na busca de sua sustentabilidade. Diante disso, é necessário ressaltar a importância do estudo de *accountability*, uma vez que o mesmo é pouco explorado nos estudos sobre o Terceiro Setor e ONGs, estando intimamente relacionado à legitimidade das entidades.

2.5.2.2 - Capacidade de *Advocacy*

A prática do *Advocacy* é muito utilizada em países com gestão participativa. De origem anglosaxã, reflete o conceito da livre participação popular, supra ou apartidária, de maneira a influenciar os gestores nas tomadas de decisões quando da formulação de políticas públicas. Essa prática dá-se por intermédio de associações civis, que, de forma organizada, elaboram, planejam, articulam com os interessados e executam suas ações.

Na prática do *Advocacy*, as Organizações do Terceiro Setor divulgam suas ideias e pesquisas para fundamentar o que está sendo proposto. Essa fase é composta por dados e ideias que serão apresentadas ao legislador. Uma vez traçada a política, os participantes cobram e pressionam o Legislador para o cumprimento do que foi tratado (RISLEY, 2004, *apud* CARVALHO 2005).

Advocacy é constitutivamente, uma ação estratégica que visa a realizar e a contribuir para mudanças nas instituições, nas relações e práticas sociais, as quais demandam e produzem mudanças de valores e de mentalidades. Nesse sentido, considera-

se que legislação e políticas públicas constituem vias privilegiadas de mudanças, as quais, nas sociedades democráticas, são cada vez mais compartilhadas com movimentos sociais e as organizações não governamentais. As atividades de *advocacy* envolvem planejamento, promoção e influência em processos de mobilização, organização e articulação sociais sobre a constituição de políticas públicas. Esse processo é realizado por meio de recursos diretos e indiretos. Os diretos envolvem organização de campanhas, articulação de demandas e interesses e estabelecimento de contatos com agentes do Poder Executivo, legisladores e outros tomadores de decisões. Já os indiretos envolvem o fornecimento de dados, informações e análises sobre as políticas a serem elaboradas.

2.5.2.3 - Gestão da Imagem Pública

Dada a influência da imagem da organização em suas outras áreas de gestão, a administração da imagem pública mostra-se igualmente importante para a sustentabilidade das entidades do Terceiro Setor. Para que uma organização seja sustentável, o governo, o setor privado e a sociedade devem ter dela uma imagem positiva, incluindo um amplo entendimento e apreciação do seu papel (USAID, 2002).

Para a construção de uma imagem positiva, a organização deverá ter práticas de gestão transparentes entre organização e ambiente, inovação nos processos e trabalhos eficazes ao longo do tempo. A imagem positiva é um fator importante para que as Organizações do Terceiro Setor alcancem a sustentabilidade.

O reconhecimento do Terceiro Setor na sociedade ainda é baixo, em diversos países do mundo, incluindo o Brasil (SALAMON, 1997). É necessária a criação de uma série de ações que visem à informação, à educação pública, a uma forma legal simplificada e à existência de uma transparência contábil que permita uma visão clara das aplicações de seus recursos. Essas ações permitiriam a conquista da legitimidade para que possa atuar de forma mais eficaz (SALAMON, 1997).

Salvatore (2004) contribui com essa questão no sentido de que não se pode legitimar algo cujos conceitos e definições ainda carecem de uma sistematização. Acrescenta ainda que a complexidade e a heterogeneidade inserida no Terceiro Setor não permitem a generalização dos instrumentos, exemplificando a impossibilidade de uso de

um único sistema de gestão para atender aos diferentes tipos de organizações: “[...] existe conhecimento acumulado e experiências exitosas, mas não temos ainda a sistematização e pesquisas suficientes... Tampouco teorias que tenham sido construídas com base na realidade” (SALVATORE, 2004, p. 32). A autora justifica esse fato pelas diferentes composições que essas organizações possuem, seja pelo porte, finalidade ou a forma de funcionamento.

Um dos maiores ativos de uma organização é o seu nome. Não apenas sua razão social ou nome fantasia, mas, sim, a percepção do que os *stakeholders* possuem em relação à atividade da organização. Por isso, a construção de uma imagem sustentável tem relevância no contexto organizacional, pois garante robustez ao negócio, confiança dos clientes, fornecedores e colaboradores.

2.5.2.4 - Administração de Parcerias

A colaboração entre as organizações é considerada outro grande desafio para transformar o Terceiro Setor em algo permanente e sustentado, visando melhorar as condições humanas (SALAMON, 1997). A tipologia das organizações que considera a concepção trissetorial – Estado, Mercado e Terceiro Setor – permite o entendimento das características das organizações e a classificação setorial à qual está inserida de acordo com sua especificidade. Essa tipologia, criada nos anos 90, facilita a verificação das possíveis interfaces entre as organizações dos diferentes setores, viabilizando a construção de parcerias e alianças com o objetivo de realizar ações de transformação social (FISCHER, 2002).

O relacionamento entre mercado e Terceiro Setor é caracterizado a partir do entendimento da visão que um possui do outro. O mercado percebe o Terceiro Setor como um conjunto de iniciativas individuais que tratam dos interesses coletivos e do desenvolvimento do ser humano, que é o consumidor dos produtos e serviços gerados (CAMARGO, 2002). O Terceiro Setor vislumbra, nas empresas, a oportunidade de realização de seus projetos sociais por meio da colaboração mútua, que ocorre de várias formas. A forma como o relacionamento acontece e evolui depende da intensidade da colaboração entre o setor privado e as ONGs, podendo caracterizar-se por desde uma doação de bens materiais, assim como pela alocação de tempo de funcionários ou

colaborações para um projeto específico (PEZZULLO, 2003).

Considerando que as organizações do Terceiro Setor prestam serviços coletivos sem passar pelo Estado e que não possuem fins lucrativos, pois requerem recursos humanos e materiais que ultrapassam a capacidade de pagamento -, a subsistência só pode ocorrer se houver a doação de terceiros (FERNANDES, 2002). Para Fernandes (2002, p. 24), *“a sobrevivência do terceiro setor ocorre porque a busca do lucro dá lugar a uma doação”*.

Os investimentos sociais das empresas ocorrem a partir do momento em que as necessidades dessas são atendidas através dos projetos ou produtos originados nas organizações não-governamentais (PEZZULLO, 2003). Entende-se que, nesse processo, as organizações não deixam de promover seus valores e sua missão, mas adaptam seus projetos para atrair essas empresas. Essa forma de captação de recursos ocorre na medida em que a sociedade valoriza o trabalho realizado, embora o planejamento permita uma maior possibilidade de êxito na obtenção de resultados (HUDSON, 2002).

Algumas características de colaboração são condições vitais para que o desenvolvimento dos projetos sociais ocorra. São necessários critérios claros de troca durante o processo, assim como a determinação da responsabilidade específica de cada parte. A identidade organizacional, ou seja, o foco da organização, a competência interna e seus valores precisam estar claros para que a parceria não seja entendida como uma atuação paternalista entre o doador e o beneficiário (FISCHER, 2002).

No caso do Estado, a relação com o terceiro setor ocorre na medida em que há uma cooperação por meio de financiamentos e políticas sociais (CAMARGO et al., 2002). A geração de emprego, com objetivos de defesa da cidadania e amparo aos necessitados, torna o Terceiro Setor uma alternativa para complementar as funções do Estado perante a sociedade. Assim constata Camargo et al. (2002, p. 24):

Vivenciamos uma situação de fragilidade do Estado em virtude do dinamismo da globalização do comércio e da economia. A força do capital volátil, guiado pela rentabilidade fácil e a competitividade nas transações mundiais de bens e serviços conferiram ao sistema econômico e ao mercado financeiro a capacidade de nortear os rumos de uma sociedade, forçando o poder público a se adaptar ao senso do mercado por meio de políticas em muitas vezes opostas aos interesses coletivos.

A parceria entre Estado e Terceiro Setor define-se a partir da questão do racionalismo instrumental e substantivo. A primeira caracterizaria o Estado e a segunda, o Terceiro Setor. Nesse contexto, a diferença existente entre esses dois atores sociais é um desafio que exige de ambas as partes a criação de um relacionamento harmonioso que favoreça o desenvolvimento social.

O voluntariado é outra forma de colaboração. De acordo com Meister (2003), é uma das razões do Terceiro Setor que conta com a solidariedade inerente ao ser humano como mecanismo motivador das pessoas para a ação social. Por meio do trabalho organizado, o voluntariado contribui com o Terceiro Setor e a relação direta entre ambos ocorre na medida em que o voluntário participante desse processo torna-se um agente transformador.

Outro aspecto apontado por Salamon (1997) relaciona-se com a colaboração entre organizações do Terceiro Setor. Acredita-se que o relacionamento entre essas organizações permitiria um nível de compartilhamento dos problemas enfrentados, formando, assim, uma frente comum com o objetivo de superar as questões que impedem a sua aceitação. Para Teodósio (2002), a relação entre as organizações do Terceiro Setor pode apresentar um problema no momento em que existe a diferença entre níveis de estruturação, seja político, administrativo ou financeiro. A preocupação estaria relacionada especificamente às organizações menos estruturadas, que poderiam ser capturadas por organizações maiores, principalmente aquelas com atuação mundial. Isso acarretaria uma mudança nas prioridades para solução de problemas sociais, assim como na imposição de uma metodologia de ação.

2.5.2.5 - Sistema Legal

O sistema legal refere-se ao ambiente regulatório em que a organização está inserida. As instituições são regidas pela legislação quando assumem personalidade jurídica, possuem uma série de direitos e obrigações em relação aos seus membros e sofrem regulações do fisco quanto às contribuições que recebem. Sendo assim, todo o aparato jurídico que regula o funcionamento das organizações do Terceiro Setor estimula ou dificulta sua sobrevivência (SALAMON; TOEPLER, 2000).

Identificam-se, na legislação brasileira, alguns princípios e regras que orientam a gestão de organizações sem fins lucrativos. No Código Civil, há disposições específicas de que as associações devem ter expressas, em estatuto, as regras que tratam dos requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados; seus direitos e deveres; o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos; as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução da entidade; e a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Salamon (2001) defende que um sistema legal que estimule o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor deve basear-se em uma condição básica: equilíbrio entre os mecanismos que facilitam a constituição de uma entidade e as restrições e responsabilidades impostas a ela. O autor salienta que a legislação apenas regulamenta questões que devem ser respeitadas pelas organizações para que possuam credibilidade perante o público.

Pesquisando a influência do sistema legal no desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor, Salamon & Toepler (2000) elegem alguns fatores que estimulam o interesse das pessoas nas entidades e alguns fatores que facilitam o funcionamento das instituições. No primeiro grupo, estão a não distribuição de lucros para os diretores da instituição, a obrigação de comunicação de relatórios de atividades e financeiros, a participação na tomada de decisões e a regulação para o processo de captação de recursos. Pertencem ao segundo grupo a regulamentação das atividades das organizações e os benefícios fiscais em relação à renda da entidade e aos doadores. De acordo com os autores, quanto mais clara for a legislação em relação aos pontos colocados acima, maior será a tendência de todo o setor crescer e se desenvolver.

Os autores ressaltam que apenas possuir uma legislação clara não é suficiente para estimular o crescimento das organizações. É necessário que mecanismos sejam criados para assegurar que a legislação seja cumprida e que toda a sociedade seja regida segundo parâmetros justos e igualitários.

As dimensões da sustentabilidade discutidas na seção guiam a investigação das ações de gestão das organizações do Terceiro Setor, evidenciando questões que são importantes para a sustentabilidade organizacional das entidades.

O próximo capítulo explicita os procedimentos metodológicos utilizados, justificando-se a escolha das técnicas para a coleta e o tratamento dos dados.

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo abordar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização deste trabalho. Serão apresentados a metodologia; o método da pesquisa; o delineamento da pesquisa; a classificação do estudo; os participantes da pesquisa; as técnicas de coletas de dados; e tratamento dos dados. Discorrer-se-á sobre cada uma delas, a fim de tornar o trabalho mais elucidativo; e sobre a maneira como serão realizados o tratamento e a análise de dados.

3.1- Caracterização da Pesquisa

A proposta desta pesquisa é compreender como vêm sendo organizadas e veiculadas as formas de gestões de algumas Organizações Não Governamentais negras para poder compreender e identificar se esse problema é influenciado por incompetência administrativa ou entraves do racismo institucional, uma vez que foram nossas próprias vivências no Terceiro Setor, sobretudo em diversas ONG's , que me conduziram a questionar: Por que O Instituto Steve Biko e a Associação Carnavalesca Ilé Aiye, organizações que desempenham papel tão substancial para o crescimento da sociedade, encontram-se restringidas no que diz respeito à gestão administrativa, sustentabilidade financeira, captação de recursos, planejamento estratégico e processo de profissionalização?

Segundo Gil (1999), pesquisar é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e o seu objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas por meio de procedimentos científicos. Assim, os métodos de pesquisa, bem como os instrumentos utilizados, devem ser escolhidos e organizados de acordo com o propósito de cada investigação. O sucesso da pesquisa será determinado pela perfeita adequação e modulação entre esses elementos. Apesar de diversos autores apresentarem diferentes classificações, Mattar (1996) estabelece uma classificação utilizando, num

primeiro momento, o objetivo e o grau de cristalização o problema de pesquisa e, posteriormente, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, que são as seguintes:

- a) pesquisas exploratórias;
- b) pesquisas conclusivas.

As pesquisas conclusivas, por sua vez, podem ser descritivas e causais. Para maior facilidade, Mattar (1996) finaliza com a seguinte classificação:

- a) pesquisas exploratórias;
- b) pesquisas descritivas;
- c) pesquisas causais.

Para Mattar (1996), a pesquisa de caráter exploratório envolve o levantamento da revisão bibliográfica e do estudo dos atores relacionados com o processo pesquisado, para que a vivência com o problema possa estimular e facilitar a compreensão do fato. Esse tipo de pesquisa busca basicamente desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de novas abordagens *a posteriori*.

Em função dos objetivos propostos para a investigação, optou-se pela análise qualitativa a fim de buscar uma melhor compreensão dos processos envolvidos no fenômeno a ser investigado. Para Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa deve apresentar as seguintes características: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possuir caráter descritivo; o processo deve ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não se requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Ainda seguindo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não busca enumerar e/ou medir os eventos pesquisados, nem utiliza instrumental estatístico na análise dos dados. O ponto de partida são questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Um estudo dessa categoria necessariamente envolve dados descritivos sobre organizações, pessoas, lugares e as formas de interação que se dão pelo contato do agente pesquisador com o objeto em análise, procurando compreender os fenômenos segundo a vivência e visão dos atores, atentando-se ao fato

de que a pesquisa qualitativa não se restringe apenas à descrição dos dados, mas também a um processo amplo de análise e explicação dos resultados encontrados.

Dessa maneira, o presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória e qualitativa. Optou-se pelo estudo de caso, pois os procedimentos técnicos desse tipo de pesquisa se fundamentam na idéia, na análise, de uma ou mais unidades de um universo escolhido. Isso possibilita segundo Gil (1999), a compreensão da generalidade do mesmo, ou, no mínimo, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

3.2 - O método do estudo de caso

A pesquisa foi desenvolvida através de estudo de multicasos. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é utilizado quando as perguntas que guiam a pesquisa são do tipo *como* ou *por que* e *quando*. O objetivo principal é estudar um fenômeno contemporâneo em seu contexto. A utilização de mais de um caso possibilita a obtenção de evidências mais convincentes, tornando o estudo mais robusto e facilitando a generalização analítica (YIN, 1994).

O método utilizado permite uma observação detalhada da complexidade que envolve as organizações do Terceiro Setor. O estudo de múltiplos casos se justifica por ainda não se apresentar nenhum estudo no Brasil sobre a Gestão e Sustentabilidade das ONG's Negras, objeto deste estudo. Segundo Yin (2001), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão explicitamente definidos.

O estudo de multicasos permite apenas uma visão pontual de organizações em uma realidade específica. Não permite chegar a conclusões que sejam generalizações amplas sobre o objeto de estudo, mas possibilita uma visão detalhada de forma a indicar caminhos para outras pesquisas. Cada caso deve ser tratado como específico, sem almejar generalizações. A utilização de vários casos permite chegar a provas mais convincentes sobre o objeto estudado e à realização de uma análise comparativa entre os mesmos, mas também exige tempo e recursos para a coleta de dados. Yin (2001) comenta que a

preparação para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil, pois considera determinadas habilidades necessárias do pesquisador, como:

- a) ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- b) ser bom ouvinte e não ser enganado pelas próprias ideologias e preconceitos;
- c) ter capacidade para adaptar-se e ser flexível;
- d) ter noção clara das questões que estão sendo estudadas;
- e) ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Existem duas maneiras de obter dados. Uma é a utilização dos já existentes e que recebem a denominação de secundários. A outra é coletar os dados necessários, que são conhecidos como primários. Para Chisnall (1980), a fonte de dados da pesquisa é primária quando eles são coletados pela primeira vez; secundários, quando a informação já existe e pode ser útil para as finalidades de levantamentos específicos. Várias fontes de informações podem ser utilizadas simultaneamente, como documentos, registros em arquivo, entrevistas espontâneas, observações diretas e participantes, entrevistas e levantamentos estruturados e entrevistas focais. O observador externo deve estar capacitado a seguir os passos da investigação em qualquer direção, tanto das conclusões finais para as questões iniciais da pesquisa quanto no sentido inverso.

Considerando as colocações dos autores citados sobre o assunto e as proposições do estudo, entende-se que a fonte primária dos dados foi a pesquisa feita na Associação Ilê Aye e no Instituto Steve Biko. Essas duas instituições foram escolhidas em função do seu perfil e por atuarem na questão étnico-racial no Brasil. Os dados primários foram coletados mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas. A técnica de entrevista foi escolhida pelo seu caráter de profundidade e por permitir que os entrevistados discorressem sobre o tema proposto sem respostas ou condições prefixadas pelos pesquisados. Na escolha dos informantes para a pesquisa, optou-se por realizar entrevistas com dirigentes e funcionários. Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos não serão identificados quando da apresentação e análise dos dados. As fontes secundárias foram originadas da pesquisa intitulada "Sustentabilidade e Gestão Estratégica das ONG's Negras". Essa pesquisa foi composta por treze ONGs localizadas em diferentes regiões do Brasil, sendo três localizadas no estado de São Paulo, cinco no estado da Bahia, duas do Rio de Janeiro, uma do estado do Paraná, Brasília e Pará.

Utilizou-se como metodologia de trabalho para a execução da consultoria a pesquisa investigativa de cunho exploratório.

3.3 - Instrumentos de coleta de dados

De acordo com Silver (2000), as formas de obtenção de dados são:

- a) observação;
- b) experimentação;
- c) questionários;
- d) fontes de documentação.

O estudo de caso conta com procedimentos como a observação direta e série sistemática de entrevistas. A entrevista consiste, em síntese, no encontro de duas pessoas com a finalidade de obtenção de informações. Para Goode e Hatt (1969, p. 237), a entrevista deve basear-se no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação. Essa técnica é muito utilizada nos diversos campos das ciências sociais, como Sociologia, Antropologia, Psicologia Social, Política, Jornalismo, Relações Públicas, Administração e Serviço Social.

Com referência à entrevista, Best (1972, p. 120) afirma que ela é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados. Quanto ao conteúdo, a entrevista tem seis tipos de objetivos, que são:

- a) averiguação de fatos;
- b) determinação das opiniões sobre os fatos;
- c) determinação de sentimentos;
- d) descoberta de planos de ação;
- e) conduta atual ou do passado;
- f) motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

As entrevistas foram de caráter semi-estruturado e realizadas com os gestores e com os alguns funcionários que trabalham diretamente nas organizações. Essas entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado. A técnica de entrevista foi escolhida pelo seu caráter de profundidade e por permitir que os entrevistados discorram sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisados (VERGARA, 2000).

Em princípio, instaura-se uma verdadeira troca durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995, p.192).

Como uma técnica de observação direta intensiva, entrevistas são muito aplicadas nas ciências sociais, visto que apresentam vantagens sobre as outras técnicas, pois podem ser aplicadas a pessoas de todos os segmentos sociais, já que o entrevistador pode repetir ou esclarecer a questão que está sendo apresentada. Além disso, entrevistas permitem a observação do entrevistado, suas atitudes, gestos e reações.

Ruiz (1991, p. 51) ensina que a entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento. Dessa forma, o roteiro deve estar bem formulado para permitir melhor aproveitamento da pesquisa, assim como o entrevistado necessita ser criteriosamente selecionado. O entrevistador deve ter como requisitos:

- a) facilidade de comunicação;
- b) preparo intelectual para poder tratar de assuntos que não conheça profundamente;
- c) apresentação pessoal, ser agradável e simpático;
- d) capacidade de observação, para aproveitar ao máximo a entrevista;
- e) imparcialidade, para não influenciar o entrevistado;
- f) honestidade e precisão no trabalho.

Pelo fato de seguir um roteiro pré-estabelecido que lhe confere invariabilidade, a técnica da entrevista padronizada apresenta a vantagem de manter as mesmas questões e a mesma ordem, de forma que as respostas não serão influenciadas justamente por conta de como a entrevista procede. Entretanto, sua natureza não permite adequações quando, por vezes, se apresentam informações não previstas e que enriqueceriam os resultados da pesquisa.

Yin (2005) salienta que a decisão sobre coleta de dados tem muito impacto sobre a qualidade da pesquisa. Esse autor apresenta, então, seis fontes de evidências de informações que podem ser utilizadas para a coleta de dados em um estudo de casos:

documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Dentre essas fontes de evidências, escolhemos, para a presente pesquisa, a análise de documentos, entrevistas e observação direta. A análise sugerida neste trabalho suscitará a relevância de estar sempre reavaliando algumas temáticas que permeiam várias áreas dos saberes, sobretudo nos estudos científicos, pois se levantarão reflexões que precisam ser mais discutidas na academia. O referencial teórico utilizado reúne algumas idéias cruciais para a compreensão da complexidade que envolve os problemas experimentados por essas instituições, problemas esses que fazem parte das diversificadas formas como a desigualdade mostra-se no contexto da sociedade brasileira.

Assim, para a constituição dos casos, temos duas fontes de dados primários e uma fonte secundária, que mostram aspectos da realidade de um tipo de organização do Terceiro Setor, as ONG's Negras brasileiras. Esses dados foram coletados de forma a traçar com detalhes a forma de atuação desse tipo de instituição e também mostrar como vem se configurando sua gestão e sustentabilidade. Apresentam-se como fontes primárias de dados as visitas a campo e as entrevistas semi-estruturadas e, como fonte secundária, a pesquisa intitulada Sustentabilidade e Gestão Estratégica das ONG's Negras do Brasil, os documentos e as matérias da mídia impressa. Em seguida, faz-se uma explanação geral sobre os casos e depois a análise individual de cada um. Para a coleta dos dados primários considerou-se como universo de pesquisa as ONG's que trabalham com a questão étnico-racial na cidade de Salvador. Definiram-se, como amostra, duas organizações, as quais foram selecionadas em função do seu perfil e abrangência a fim de refletir a totalidade da cidade. A pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1. Seleção de duas ONG's negras representativas da questão étnico-racial no Brasil;
2. Aplicação de questionário a todas as entidades participantes;
3. Realização de entrevistas dirigidas com as lideranças das ONG's negras para o levantamento de necessidades, identificação de pontos vulneráveis e de práticas bem sucedidas na gestão das entidades.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentado o histórico, os resultados obtidos das entrevistas no Instituto Cultural Steve Biko e na Associação Cultural Ilé Aiyê, bem como a análise dos resultados da gestão e da sustentabilidade da ONG's que se basearam nos elementos que compõem o enfoque gerencial e o enfoque sistêmico. As dimensões contempladas foram: administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos, gestão de impactos, capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão da imagem, administração de parcerias e sistema legal. Com base nos dados coletados, foi possível construir uma análise que procura responder à questão proposta pela pesquisa: Por que essas Organizações Não Governamentais, que privilegiam a temática racial e que desempenham papel tão substancial para o crescimento da sociedade, encontram-se restringidas no que diz respeito à gestão administrativa, sustentabilidade financeira, captação de recursos, planejamento estratégico e processo de profissionalização?

4.1 - Histórico da organização X

Bantu Stephen Biko (Steve Biko) nasceu em 18 de dezembro de 1946 e lutou para o fim da política do *apartheid* na África do Sul. Foi idealizador do Movimento de Consciência Negra, que buscava, através da elevação da auto-estima e resgate de valores ancestrais, o fim das desumanidades a que os negros sul-africanos estavam acometidos. Segundo os ideais do líder negro Steve Biko, era preciso enfrentar o racismo e as opressões através da luta pacífica. Por isso, a ideia da consciência negra aparece como alternativa e é implantada no ICSB. Ao definir consciência negra, Biko acredita que:

A Consciência Negra é, em essência, a percepção pelo homem negro da necessidade de juntar forças com seus irmãos em torno da causa de sua atuação – a negritude de sua pele – e de agir como um grupo, a fim de se libertarem das correntes que os prendem em uma servidão perpétua. Procura provar que é mentira considerar o negro uma aberração do “normal”, que é ser branco (DANTAS, 2001, p. 4).

O Movimento Negro no Brasil tem papel fundamental nas discussões acerca do fim das iniquidades entre negros e não-negros. Através de instituições ou Organizações Não-Governamentais (ONG's), esse segmento da sociedade civil organizada conquista "avanços" que buscam reparar danos psicológicos, morais, físicos, educacionais e outros acometidos à população negra durante e após o trabalho compulsório no Brasil, além de denunciar o mito da democracia racial. Em 1992, a idéia de democratização do espaço acadêmico norteou as ações de quatro estudantes negros na capital baiana. O Instituto Steve Biko foi criado em julho daquele ano por iniciativa de estudantes e professores negros que eram militantes de diferentes entidades do movimento negro. Esses militantes-fundadores ficaram estarelecidos com a invisibilidade do negro nas universidades públicas em Salvador e compreenderam a importância do acesso ao ensino superior como forma de ascensão sócio-econômica do negro na sociedade. Assim, surgiu a ideia de criar um pré-vestibular para afro-descendentes que ajudasse a reverter esse quadro. Nascia, então, a *Cooperativa Steve Biko*. O grupo surgiu com o nome de Cooperativa Educacional e, para homenagear o líder sul-africano Bantu Stephen Biko, assassinado em 1977, passa a ser assim denominado de Instituto Cultural Beneficente Steve Biko (ICSB). Além do pioneirismo, "a Biko", como é conhecido, tem reconhecimento no cenário nacional e internacional, recebeu diversos prêmios e já contribuiu para a inserção de mais de mil jovens em universidades públicas e privadas. Atua também na preparação de jovens para o mundo do trabalho, formação de lideranças, ciência e tecnologia, inclusão digital, direitos humanos e anti-racismo.

O Instituto Cultural Steve Biko serviu como referência para a multiplicação de uma experiência pioneira e que tem contribuído, em diversos estados do país, para a inserção de negros e estudantes de baixa renda nas universidades. Esses cursos preparatórios, além desse importante papel, possibilitam a discussão acerca da questão racial e contribuem para o aumento da competitividade por parte dos estudantes negros de baixa renda e oriundos de escolas públicas. A democratização do espaço acadêmico é outro objetivo da instituição e está de acordo com uma das frases mais conhecidas de Steve Biko: "*A arma mais potente do opressor é a mente do oprimido*". Portanto, esses cursos, ao promoverem a consciência negra, a auto-estima e a elevação de escolaridades, estão "desarmando" os opressores e tornando possível o acesso de seus públicos alvos às universidades.

O ICSB foi a primeira organização do cenário nacional a ter como missão a luta pela garantia do acesso dos afro-descendentes à universidade. A disciplina Cidadania e Consciência Negra, também conhecida por sua sigla, CCN, é utilizada como elemento basilar no ICSB. Surgiu no curso preparatório para o vestibular e, logo após o crescimento do Instituto, passa a ser ministrada em outros projetos. Essa formação política é oferecida ao público alvo com o objetivo de reconstrução da auto-estima, promoção de integração entre o grupo, conscientização e resgate da cultura afro-brasileira, da diáspora e da ancestralidade africanas e despertar da consciência racial e cidadã.

O ICSB também atua através de cursos profissionalizantes, com o objetivo de preparar para o mundo do trabalho e qualificação profissional de jovens, como foi o caso do Consórcio Social da Juventude, que funcionou, durante os anos de 2003 e 2007, com a proposta de criação do primeiro emprego. Em 2008, o Instituto foi uma das treze entidades executoras do projeto Juventude Cidadã, no Estado da Bahia, podendo ser considerado como outro exemplo de atuação para inserção da juventude no mercado de trabalho. Essa parceria junto ao Ministério do Trabalho e da SETRE, Secretaria de Trabalho, Emprego Esporte e Renda do Estado da Bahia, buscou inserir jovens de 16 a 24 anos no mercado de trabalho. Durante cinco meses, esses jovens tiveram aulas de direitos humanos, cidadania, mundo do trabalho, letramento digital e cursos profissionalizantes. Contando inicialmente com uma rede de 13 organizações e um público beneficiado direto de cerca de dois mil jovens nessa primeira etapa, o projeto contou com uma atividade de apoio às comunidades, desenvolvida pelos jovens e denominada de serviço civil voluntário.

Outro importante projeto implantado no Instituto foi o POMPA. O desenvolvimento de habilidades de lideranças com objetivo de inserção em postos estratégicos, como empresas públicas e privadas, órgão públicos e organizações não-governamentais, foi um dos objetivos do Projeto Mentas e Portas Abertas – POMPA. O projeto, que teve como base o CCN (Cidadania e Consciência Negra), trabalhou com outras disciplinas que contemplam discussões mais específicas, como conjuntura nacional, *advocacy*, dicas de como falar em público e outras. Esse projeto utilizou uma metodologia diferenciada, ao possibilitar algumas visitas, como redação de jornais, empresas públicas, Congresso Nacional (Brasília) e empresas multinacionais.

Outro projeto muito importante do ICSB é o OGUNTEC. Esse projeto teve início em 2002 e, em novembro de 2007, iniciou a seleção de sua terceira turma, composta de 35 jovens de ambos os sexos e que cursavam o último ano do Ensino Fundamental. Esse grupo, que tem incentivo para o ingresso nos cursos de Ciência e Tecnologia (C&T), é composto por jovens matriculados em escolas públicas de diversos bairros, que freqüentam aulas de Matemática, Física, Química, Biologia, Inglês, Português, C&T e CCN. O curso tem duração de três anos. Com o objetivo de estimular a atuação da juventude negra de forma protagonista na luta anti-racista e promover maior visibilidade nas discussões de direitos humanos, foi criado pela instituição, em 2001, o programa de Direitos Humanos e Anti-racismo do Instituto Steve Biko. O Programa busca “empoderar” jovens negros e tem como base diagnóstica e estatística já conhecida, através dos quais se constata que os jovens negros têm poucas expectativas de lazer e escassas oportunidades de trabalho, além de serem as principais vítimas de racismo e violência. Essa outra linha de atuação do ICSB possibilita a jovens negros que vivem diretamente “casos” de violação de direitos estarem engajados na luta anti-racista.

Em 2005, houve o lançamento do Manual de Direitos Humanos e Anti-racismo para Jovens, com sugestões de conteúdos para serem abordados em sala de aula, história de lideranças negra, dentre outros temas. Esse Manual é resultado da história dos cinco projetos desenvolvidos com o apoio da CESE¹¹ (Coordenadoria Ecumênica de Serviço) do histórico do Programa de Direitos Humanos. Em 2007 e 2008, para a promoção dos direitos humanos e anti-racismo, o ICSB realizou duas parcerias: a primeira delas foi com o Fundo Brasil de Direitos Humanos, que, através de seleção nacional entre vários projetos, selecionou aquele que tem como objetivos a formação de jovens promotores de direitos humanos, a publicação de uma nova edição do manual que será distribuído nas escolas públicas e a formação de uma rede de jovens atuantes no combate ao racismo e pela promoção dos direitos humanos.

¹¹ A CESE vem, há 37 anos, apoiando movimentos e organizações que lutam pela garantia de direitos no Brasil. É uma entidade ecumênica sem fins lucrativos composta por Igrejas que se unem no compromisso de afirmar a vida com base na promoção, garantia e defesa de Direitos, Justiça e Paz. Atua em todo o território brasileiro visando fortalecer organizações da sociedade civil.

As desigualdades sócio-raciais no Brasil apresentam-se, dentre outras esferas, nos setores da educação, da saúde e nos mecanismos distribuição de renda. Mesmo não vivendo num sistema juridicamente separatista, como o *apartheid* sul-africano, grande parte da população negra no Brasil é impedida de frequentar alguns ambientes, não por decreto-lei, mas pela coerção policial, ou de seguranças particulares, pela baixa auto-estima, pelo sentimento de não-pertencimento ao convívio social, pela má distribuição de renda e por outros mecanismos de exclusão.

No ICSB, várias atividades são desenvolvidas em sala de aula visando à construção de uma nova consciência de seus educadores (consciência racial, de gênero, de classe, dos problemas sociais, etc). Há seminários, fóruns de discussões, assembléias, negociação de isenções e bolsas em universidades, ações judiciais, formulação de propostas para facilitar o acesso e a permanência de estudantes das classes populares no ensino superior. Esses cursos também têm o objetivo de formar lideranças políticas para os movimentos sociais, principalmente aqueles ligados às questões raciais, como também aumentar o número de militantes para as organizações já existentes ou incentivar a criação de novas organizações políticas.

4.2 - Histórico da organização Y

A Associação Cultural Bloco Carnavalesco Bloco Ilê Aiyê nasceu com um propósito de libertação e conscientização, construção de identidades, enaltecimento da autoestima negra; enfim, construção da cidadania e da pessoa negra. É uma entidade que retoma o Movimento Negro nos anos 70 depois das ações dos anos 20, 30 e 40, e que, através do discurso do protesto, interroga-se sobre as razões sócio-históricas da continuidade da condição *inferior* e *subalterna* da população negra.

Ilê Aiyê quer dizer “A Casa do Barro Preto” na língua nagô, o abrigo do homem preto. O nome dessa associação seria “Poder Negro”, conforme relata a Yalorixá Mãe Hilda de Jitolou, chefe religiosa do Terreiro de Jitolou, no Curuzu (Bairro da Liberdade/Salvador-BA), onde está a sede do Ilê. Mãe Hilda relembra que O Ilê Aiyê inicia o seu projeto educacional a partir dos anos 70, mais precisamente em 10 de novembro de 1974, baseado nos valores da cultura negra enquanto estética própria inspirada na raiz

africana, através do resgate dos principais arquétipos da ancestralidade religiosa da África. A sua estratégia é de visibilidade pública, estabelecendo, como visão, ser uma instituição sócio-carnavalesca reconhecida internacionalmente como referência, primordialmente, para as entidades culturais e musicais de valorização da comunidade negra, com uma gestão auto sustentada.

Assim, a missão da Instituição é difundir a cultura negra na sociedade, visando agregar todos os afro-brasileiros na luta contra as mais diversas formas de discriminações raciais, desenvolvendo projetos carnavalescos, culturais e educacionais, resgatando a auto-estima e elevando o nível de consciência crítica, através do lúdico.

A origem dos grupos negros na Bahia, dos afoxés aos blocos afros, tem uma relação direta com comunidades de bairros, com raízes religiosas, sendo historicamente construídos seus instrumentos de intervenção cultural e econômicos e influências poético-musicais de sua arte, mediante uma ideologia que veicula o reviver e a re-atualização de uma memória ancestral no presente. É por demais conhecido o quanto o Movimento Negro no Brasil possibilitou a criação de associações voluntárias e instituições negras, bem como a emergência de um discurso político-cultural.

O Ilê Aiyê inspirou-se em referências teóricas para a sua idealização, reportando-se a um modelo de ideologização política a partir das informações do movimento negro norte-americano da década de 70, já referidos, das lutas de independência dos países africanos e, sobretudo, inspirou-se na resistência cultural afro-brasileira originária do Candomblé. Hoje, o Ilê Aiyê insere-se no conjunto dos movimentos sociais de sujeitos não hegemônicos no contexto da sociedade brasileira, emprestando um sentido novo ao cotidiano das relações sociais e raciais. Propondo uma postura nova para o carnaval da Bahia, cuja característica principal era a exaltação do *jeito negro de ser*, sedimentou um trabalho político-cultural, cujas ações se caracterizam como luta contra o racismo e a discriminação, conjugando, assim, vontades, interesses, apropriação de espaços, postura de resistência, consciência e valorização do ser negro. No contexto de luta e apropriações simbólicas, sua história vai sendo construída, mostrando que algo novo emergia e irrompia na cena pública da Cidade de Salvador.

As agremiações culturais negras vêm se constituindo como espaços alternativos de educação e de socialização, assumindo a pedagogia, nesses locais, uma forma de luta

político-cultural, cuja missão é expandir a capacidade das pessoas, construir identidades, desenvolver condutas, habilidades e destrezas que as possibilite atuar de maneira responsável, solidária, crítica e democrática na sociedade. Ora, considerando que projetos pedagógicos surgem como algo novo em meio a movimentos que objetivam a construção de uma nova sociedade, os conteúdos culturais construídos e transmitidos pelo Ilê reportam-se ao conhecimento, destreza e habilidades que as pessoas têm e utilizam para construir e interpretar a vida social.

Ao longo de sua história, o Ilê Aiyê começou a atuar informalmente em diversas questões, sobretudo educacionais, que envolviam as crianças e adolescentes da Liberdade, bairro mais populoso de Salvador, com mais de 400 mil habitantes e onde se dá a maior concentração de afro-descendente na Bahia e no Brasil. Para o processo educativo do Ilê, o aspecto cultural assume um significado especial para com o sujeito afro-descendente: a esfera cultural é por excelência uma esfera educativa.

A organização sempre se constituiu como um espaço educativo, produzindo conhecimento, transmitindo valores, trabalhando a auto-estima negra mediante estratégias pedagógicas canalizadas para a população em geral e, em particular, para o afro-brasileiro. A proposta de uma educação pela via da militância decorre do fato de o Ilê Aiyê institucionalizar sua própria experiência, condicionando o aprendizado acerca da politização das pessoas por meio de atos de conhecimento, através dos quais são construídas lições de cidadania. Há outra característica marcante para a apreensão dos significados presentes na experiência educativa do Ilê. O que essa experiência tenta assegurar aos sujeitos é uma compreensão ética que permita leituras do mundo, condicionando-os a lidar coletivamente e esteticamente com seus próprios desejos, como forma de exercício de suas autonomias. Em outras palavras, o que essa educação busca é a formação de pessoas. Trata-se de um processo vinculado ao cotidiano, às dimensões essenciais da vida, sedimentando uma postura contra a hegemonia cultural e política que se pretende dominante; por conseguinte, é uma proposta articulada à questão da identidade, de saber quem somos e como somos de saber por que somos.

Considerando essa situação, o Ilê Aiyê, no final da década de 80, inicia um processo educativo mais formal e mais sistematizado, dirigido a jovens do bairro onde está situado. É criada a “Escola Mãe Hilda”, de 1ª a 3ª Série do Primeiro Grau e a “Escola

de Percussão Banda Erê”, para a aprendizagem da musicalidade. Nas salas de aula dessas Escolas, educadores criam, experimentam e aperfeiçoam um modelo pedagógico que tem como base a cultura e a história do povo negro no Brasil. A partir de 1995, o Ilê Aiyê consolida a sua vocação educacional com a criação do Projeto de Extensão Pedagógica. Esse Projeto tem como objetivo sistematizar e socializar as práticas e produções educativas do Ilê Aiyê e editar os Cadernos de Educação da entidade. O Projeto de Extensão Pedagógica coordena as três escolas do Ilê: a Escola Mãe Hilda, a Escola de Percussão Banda Erê e a Escola Profissionalizante. Para efeito de exemplificação, agrupamos vários programas e projetos desenvolvidos pela organização, considerados ações de intervenção social.

Projeto de Extensão Pedagógica: Nesse projeto, as ações refletem um composto de atividades voltadas para a relação comunicação/cultura/educação, visando à formação para a cidadania. O projeto educativo-pedagógico está sendo articulado através de ações multidisciplinares. **Projeto Banda Erê:** É um trabalho de professores que se autointitulam *educadores* com formação de especialistas e de Níveis Superior e Médio vem atendendo crianças e adolescentes, oferecendo formação musical de base rítmica, visando a formar os futuros membros das bandas afros. **Escola Mãe Hilda :** Esse é um projeto antigo da Mãe Hilda, para trazer as crianças para aprenderem também os valores e sentidos da cultura afro-descendente. Oferecendo também educação fundamental, a Escola traduz os dizeres, os segredos, as redes semióticas singulares da religião do Candomblé e da sua ancestralidade. **Biblioteca e Produção Editorial:** Primeiro Encontro de Educação do Projeto de Extensão Pedagógica do Ilê Aiyê, em 1995. O Grupo iniciou o seu projeto editorial criando os Cadernos de Educação com o objetivo de traduzir símbolos e valores da trajetória histórica afro-descendente no Brasil. **○ 1º Caderno:** Esse livreto, com texto fácil e leve, intitulado “Organizações de Resistência Negra”, informa sobre um passado de resistência e convivência. **○ 2º Caderno** de Educação do Ilê Aiyê chama-se “A Civilização Bantu” e foi publicado em 1996, sendo que o mesmo assunto também inspirou o tema do carnaval naquele ano. Vê-se, assim, uma reinvenção no tratamento das singularidades, revertendo-se não apenas em ludicidade, mas, sobretudo, em compromisso educativo e comunicacional. **○ 3º Caderno** de Educação do Ilê Aiyê foi inspirado em Zumbi dos Palmares e os 300 anos da sua morte,

sendo lançado em 1996. **O 4º Caderno** de Educação do Ilê Aiyê retrata “A Força das Raízes”, contemplando um universo de extrema importância e significado crucial para os descendentes de africanos no Brasil: o fenômeno religioso; foi publicado em 1997. **O 5º Caderno** de Educação do Ilê Aiyê fala das “Pérolas Negras do Saber”, e foi editado em 1997, expondo a trajetória de mulheres e homens negros de talento cultural, intelectual, artístico, espiritual, criadores de Terreiros de Candomblé, de Blocos Afro, de organizações de resistência e de outras áreas. **O 6º Caderno** de Educação do Ilê Aiyê traz o tema “Guiné Conakry”, com a sua história antes da invasão do colonizador e a sua luta de resistência para a liberdade, e foi editado em 1998. **Projeto Fábrica Educativa** ainda está em fase de planejamento. A sua criação está voltada à produção de bolsas e calçados de couro com motivos representativos da iconografia afro-descendente.

4.3 – As dimensões da sustentabilidade

4.3.1 - Gestão Estratégica

Planejar é uma das funções do administrador, seja qual for o tipo da organização em que esteja atuando. É uma das atividades básicas e clássicas que devem ser bem desempenhadas para que o processo administrativo gere os resultados que dele são esperados. Esse processo coloca o ciclo Planejamento – Organização – Direção – Controle em funcionamento para transformar os recursos (humanos, financeiros, materiais, informação, tecnologia) nos resultados desejados (alcance de metas, melhoria de desempenho, aumento de capacidades e recursos para metas futuras etc.). PEREIRA (2004, p. 13) define planejar como o pensar antecipadamente em objetivos e ações. Isso deve ser feito com base em algum método, não apenas em palpites. O planejamento gera ações (estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos), de modo que os objetivos sejam alcançados.

Organização X

A equipe do Instituto é composta por cinco diretores: Diretoria Executiva; Diretoria Financeira, Diretoria Pedagógica, Comunicação e Projetos Especiais e Diretoria de Ação Social. Esse grupo de diretores é denominado de DIREX. O diretor executivo é

o responsável pela relação institucional da Organização, assim como também interage na tomada de decisões das outras diretorias e na atuação política. O diretor financeiro é o responsável pela movimentação financeira, superintende o movimento financeiro e econômico da instituição. O diretor de comunicação e projetos especiais cuida da parte da política de comunicação da instituição e de projetos especiais e inovadores, trabalha também na parte de captação de recursos. O diretor de ação social é o responsável pela gestão das pessoas (funcionários, diretores, estudantes), qualificação profissional e assistência ao público externo e interno. Esse último é também o responsável pelas aulas de CCN (Cidadania e Consciência Negra). A diretoria pedagógica é a que assume e coordena os programas educacionais do Instituto, sobretudo o pré-vestibular e os demais projetos e programas de acesso ao ensino superior. Já o Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador da administração contábil- financeira da organização. Compete aos membros desse Conselho:

- a) analisar os relatórios e emitir parecer à Assembléia Geral;
- b) analisar os balanços e demonstrações contábeis e financeiras ao final de cada exercício financeiro;
- c) opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres;
- d) comparecer às reuniões do Conselho Diretor, a pedido deste ou de seu diretor executivo, sempre que houver necessidade de esclarecimentos acerca de seus pareceres.

Existe uma relação muito forte da instituição com os seus *stakeholders*. Conforme relato do diretor:

Um dos pontos fortes da instituição é o vínculo com as pessoas que são voluntárias, porque a organização está estruturada através dos núcleos, que são : núcleo de tecnologia educacional o NUT , o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas, o NECTA, tem o NUDEP, e um ainda que não está formatado que é o NADA, que é o Núcleo de Atitude Desenvolvimento e Ação. Tem também o núcleo de comunicação que está em elaboração e que vai ser responsável pela uniformização e homogeneização do Instituto. Cada um desses núcleos está ligado às diretorias. A ideia fundamental é que essas pessoas que têm um compromisso político possam trabalhar nesses núcleos, pois esse foi o caminho encontrado para as pessoas que são voluntárias trabalharem. Também há as pessoas que são profissionalizadas, e consultores eventuais.

Durante a sua existência, a Instituição só realizou dois planejamentos estratégicos: o primeiro foi ocorreu nos anos noventa; e o segundo, em 2006. A primeira etapa aconteceu nos dias 27 e 28 de maio de 2006, servindo para “alinhar” a visão, missão e os objetivos entre os principais colaboradores. A segunda etapa ocorreu nos dias 13 e 14 de janeiro de 2007. Nela, foram retomadas as primeiras discussões e realizada a análise do contexto, agenda estratégica, plano de ação e organização interna. A missão e visão foram reformuladas e mudaram para:

Missão: Promover a ascensão político-social da população negra por meio da educação e valorização da sua ancestralidade.

Visão: Até 2012, constituir-se em uma instituição de Nível Superior, que valoriza a diversidade étnico-racial, contemplando os saberes e fazeres da cosmo visão africana e suas diásporas na produção de conhecimento.

Um dos resultados desse segundo planejamento foi o plano de desenvolvimento institucional. O Diretor de Projetos Especiais é o responsável pelo planejamento estratégico da instituição. A prioridade da organização hoje é se estruturar: ter uma sede própria, uma equipe mínima profissionalizada de trabalho, além de sistematizar suas tecnologias. A formulação e implementação de um modelo estratégico de gestão exige como passo inicial que uma organização defina sua Missão. A Missão deve expressar a razão da existência da organização, isto é, por que ela existe. Para Hudson (1999), é necessário, antes de apresentar o conceito de missão, esclarecer a diferença entre Visão e Missão. Para ele, o termo Visão é utilizado para designar uma situação futura desejável, ou seja, deve expressar a noção daquilo que a organização deseja alcançar, mesmo sabendo que é improvável que isso venha acontecer.

A Missão está ligada às crenças comuns das organizações e às razões pelas quais elas existem. No terceiro setor, a missão é fortemente sentida em todos os seus membros, pois eles são motivados por um profundo desejo de mudar a sociedade. Para o autor, a Visão preocupa-se com o objetivo final da organização; já a Missão preocupa-se com o motivo pelo qual a organização existe. Hudson (1999) apresenta, por exemplo, que as igrejas cristãs usam a palavra “missão” para descrever seu trabalho; as instituições de caridade falam de “nossa missão”. As organizações do Terceiro Setor frequentemente têm um sentido mais amplo de missão do que aquelas dos setores público e privado.

Observa-se que, mesmo efetuando o planejamento estratégico, alguns complicadores foram apontados pelos entrevistados que dificultam o cumprimento da missão. O primeiro deles é a questão racial, como colocado no depoimento a seguir:

A superação e os desafios da organização é o nosso dia a dia. Estou dizendo que nós não estamos lidando com um negócio, estamos lidando com algo volátil, que é a questão racial. E a questão racial, por ser algo volátil, ser algo metamórfico, sofre diversas mutações. Isso interfere diretamente nos objetivos da organização. Então, a gente lança a campanha **NEGRA VIVA E ORGULHOSA**, que é uma intervenção no carnaval. Então, você está lidando com um elemento que combate as desigualdades raciais. Então, isso requer você estar sempre mudando porque o racismo, ele se camufla, ele volta, tem o primitivo, tem o novo racismo. Então, nesse contexto você sempre lida com a exclusão racial. É muito mais amplo do que você lidar com a exclusão social de uma forma geral. Então, isso interfere nesses objetivos e nos desafios da organização. Então, não dá pra dizer que você vai ter uma trajetória linear. Então, algo que a organização tem de fantástico em seu quadro são o compromisso e o comprometimento da direção e das pessoas que estão diretamente envolvidas a fazer o que é possível e o impossível para as coisas darem certo na organização. (Diretor da Org. X)

Basicamente, o público alvo da organização é a juventude negra, que vai dos dezesseis até os vinte e nove anos. Geralmente, essas pessoas vêm de escolas públicas ruins e têm baixa auto-estima. Existem vários projetos, programas e atividades executadas pela organização. O principal programa é o de acesso ao Ensino Superior, que é o carro-chefe da instituição, voltado para estudantes oriundos de escola pública, seguido do programa OGUNTEC, de estímulo ao estudo da Ciência e Tecnologia, para jovens negros e pobres. Eventualmente, a instituição faz parcerias e participa de programas de geração, trabalho e renda em convênio com o Estado, como o Juventude Cidadã, e o Projeto Conexão Direta com o Futuro, desenvolvidos com o Instituto Nextel, que é voltado para a formação de jovens na área de televendas e vendas da ERICSON. A forma de gestão que a organização trabalha, firmando parcerias locais e Internacionais para a execução dos seus projetos, será também tratada no processo de gestão de Gestão de Pessoas, Gestão de Impactos, Administração de Recursos e Gestão da Imagem Pública, dentre outros pontos que serão apresentados e analisados em partes posteriores deste capítulo.

Organização Y

A composição da organização Ilé Aiyé é formada por presidente, vice- presidente, diretores, secretário e tesoureiro, porém não existe uma função específica. Cada dirigente é como se fosse o gestor. Ele tem a capacidade de passar por todas as cadeiras, como afirma o presidente da organização:

Não existe aqui diretor com uma função específica. Ele é responsável por determinado setor, porém esse diretor é preparado para se moldar a qualquer necessidade. Então, de acordo com a necessidade, nós alocamos. As funções são a mesma de recursos humanos. O Diretor Financeiro cuida do financeiro, mais cuida de outras coisas também; faz produção, viaja com a banda, atende as pessoas, se precisar trabalhar com informática, coordenar um projeto, tem que estar preparado para isso. Essa coisa de gestão parece complicada, mas simplificou bastante a nossa vida. Cada dirigente é como se fosse o gestor. "Ele tem a capacidade de passar por todas as cadeiras"

Na resposta do entrevistador, assim como pela análise do estatuto, ficou evidente que não existe uma clara divisão de áreas e departamentos dentro da organização. Existe, aparentemente, apenas uma divisão formal para cumprir as exigências do estatuto. Tal constatação corrobora com o que já observara Coelho (2002, p. 116-117), que detectou que o Estatuto Social (peça jurídica essencial para a existência formal das entidades do Terceiro Setor) existe basicamente para cumprir exigência legal, pois estabelece quem são seus dirigentes e que obrigações esses devem cumprir. Sobre esse aspecto, Coelho (2002, p.116-177) constatou "[...] que os conselhos diretivos existem e funcionam, embora de forma esporádica". A forma mais comum de composição do conselho diretivo incluía a assembleia geral, um conselho fiscal e uma diretoria executiva. A autora acrescenta que essa estrutura "[...] é mais atuante e participativa nas organizações não-governamentais e nas fundações do que nas associações".

Na organização Y, não existe um processo formalizado de planejamento estratégico, pois, segundo o dirigente, não existe uma garantia de recursos, entretanto a organização possui uma missão definida. Uma de suas estratégias é fazer circular o dinheiro entre a comunidade negra, conforme mostra o depoimento a seguir:

Nós não fazemos planejamento estratégico aqui na organização. A situação é muito instável, você não tem a garantia, por exemplo, que você vai achar um parceiro agora no carnaval. Você não tem a garantia que no próximo ano vai ter o mesmo parceiro. O que nós temos agora é uma filosofia que o dinheiro tem que circular entre a comunidade negra. Nós não temos recursos, temos algumas dificuldades, mas tem alguma coisa que, bem administrado, dá pra fazer. Então, se a gente começar a fazer o dinheiro só circular entre nós negros, a coisa tem mais uma válvula de escape, uma forma de essa coisa funcionar. Então, você procura os empresários negros, começa a frequentar restaurante negro, táxi, serviço, laser. Aqui na organização nós construímos o projeto Negro Bom. Então, qualquer serviço aqui nós primeiro procuramos o negro que possa executar. Se nós não acharmos esse profissional negro, então trabalhamos com o profissional branco também, porém o branco tem que saber que nós é que somos o patrão. (Presidente da Org Y).

Tenório (2001, p. 12-13) afirma que o planejamento está sujeito às fontes de financiamento e nem sempre ocorre de maneira formalizada. Tal observação é de certa forma confirmada no caso da organização, de acordo com a fala do entrevistado. Quanto ao planejamento da organização, o entrevistado comenta:

Bem detalhado a gente não tem. A gente senta e conversa: Bem, ano que vem vamos trabalhar com tais projetos. A gente tem um foco básico que é a questão da reserva, e aí surgiram algumas coisas em volta. Existem também outros projetos que a gente já tem e já vem desenvolvendo há alguns anos. Como a gente só tem a gente mesmo, não teve que mudar muito a nossa linha. Mas a gente entende que há necessidade de um planejamento estratégico.

As principais fontes de recursos da organização são os órgãos públicos. Por meio da participação em editais, a organização tem conseguido executar vários projetos e programas com atividades culturais e educacionais. Entre os programas, o destaque é a escola Mãe Hilda, que tem uma proposta pedagógica diferenciada e desenvolve diversas atividades comunitárias na busca, acima de tudo, da valorização do negro frente à sociedade, a elevação da autoestima, baseada na imagem positiva do passado ofuscada por grandes intelectuais e banalizada pelos meios de comunicação de massa da sociedade soteropolitana.

Uma das principais dificuldades apontadas pelo presidente é a captação de recursos, como afirma o presidente da organização:

A dificuldade é a questão do racismo. Você tem muita dificuldade de captar recursos que os parceiros, os pseudo-parceiros, os empresários eles ainda encontram muita resistência em associar a marca deles, o produto deles com o povo negro. Dentro do próprio governo também você tem entraves. Eles dão dinheiro pra qualquer um que chegar aí, chegar um gringo aí, fizer uma organização de ensino, qualquer projeto pra negro, sendo branco, eles dão. Agora, quando é de negro pra negro, eles acham que o negro é marginal, o negro é ladrão, infelizmente ainda tem essa cultura. Mesmo que se fale com o chefe maior, as pessoas do segundo e terceiro escalão criam muito entraves. O pessoal que faz o papel andar, só faz atrasar.

Os dados da pesquisa intitulada Sustentabilidade e Gestão Estratégica das ONGs Negras Brasileiras, Pesquisa realizada pelo O IBD destinada a embasar um projeto de gerenciamento sustentável exclusivo para as organizações não governamentais dedicadas à questão étnico-racial no Brasil. O IBD é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, formado por pessoas e instituições que se dedicam à promoção da Diversidade revelam que, das treze instituições negras pesquisadas, 11 organizações (85%) realizaram o planejamento estratégico e (15%) não realizaram, denotando a importância dessa ferramenta para essas organizações. Entre as duas organizações pesquisadas, observou-se que somente uma delas fez uso dessa ferramenta. Entretanto, constatou-se que a Organização B, apesar de não realizar planejamento estratégico formal, demonstrou ter capacidade para captar recursos significativos. Um exemplo foi o esforço empreendido para a aquisição da sede própria, que envolveu recursos em torno de R\$ 5.000.000.000 (Cinco Milhões de Reais), captados e administrados pela própria organização.

Conforme já dito anteriormente, a organização B não faz planejamento estratégico formal, como, por exemplo, o método S.W.O.T. No entanto, cabe destacar a forma como ocorreu a tomada de decisão para a aquisição da sede, que se baseou nas informações estratégicas/ leitura de ambiente trazidas da oralidade. Esse elemento é aqui entendido como parte da cultura organizacional dessa entidade, pois se leva em consideração a experiência e vivência da comunidade, o exercício do aprender fazendo. Esses elementos que compõem a cultura organizacional dessas instituições normalmente não têm sido captados pelos exercícios de levantamento de situação utilizados pelo planejamento estratégico, algo comum às ONG's negras e que ultrapassa o formato do planejamento estratégico tradicional.

Segundo Fowler (1997), um dos principais requisitos para adequar a implantação do planejamento estratégico são pessoas competentes e bem administradas. Sendo assim, gestão de pessoas é o assunto que será tratado na próxima seção

4.3.2 - Gestão de Pessoas

Como em qualquer organização, a gestão de pessoas envolve um conjunto de políticas e práticas gerenciais e instrumentais. As atividades de planejamento de recursos humanos consistem em um diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos da organização e de quais as decisões sobre os recursos humanos podem melhorar a relação entre os resultados que vêm sendo obtidos e aqueles que, efetivamente, deseja-se alcançar. Essas atividades são essenciais para o alinhamento da administração estratégica da organização e das ações de recursos humanos, colaborando, assim, para o sucesso organizacional (CARVALHO, 2005).

Organização X

A organização X pratica uma política que visa a auxiliar na gestão de pessoas. Para isso, foi criado um núcleo que estabelece uma relação entre os parceiros, funcionários e voluntários, como demonstra a fala do diretor:

Nós criamos um núcleo que está se estruturando, que é o núcleo de desenvolvimento de pessoas e há uma diretoria só pra isso. Você conversa, tem a diretora que vai conversar com os funcionários, que ouve os funcionários, acolhe a voluntária, conversa sobre as parcerias. Então, deve ter umas duas ou três pessoas hoje, inclusive uma ex-diretora está participando do núcleo de desenvolvimento de pessoas, que, por questões pessoais, não pode continuar e foi substituída.

Toda organização, seja ela com fins de obter lucro ou não, tem, em sua estrutura, um quadro mínimo de recursos humanos. Dessa forma, seu sucesso depende diretamente do empenho, comprometimento, ações, decisões assertivas e ideias de cada uma delas. É por esse motivo que uma Gestão de Pessoas deve ser considerada como tema estratégico em todas as Organizações.

A questão salarial é um fator preocupante para os dirigentes e para os empregados das ONGs. Por um lado, é difícil para o grupo diretor das organizações, manterem um

quadro de pessoal treinado e capacitado, com salários baixos. De outra forma, os salários estão quase sempre abaixo do nível de satisfação dos colaboradores que, não raras vezes, quando se deparam com melhor oferta de salário no mercado de trabalho, deixam a instituição.

Em relação ao recrutamento e seleção das pessoas, observa-se que não é realizado conforme diretrizes do RH. O entrevistado salienta que o recrutamento de novos membros era realizado principalmente através da indicação de uma pessoa e da afinidade com os objetivos da organização.

Hoje, a seleção e o recrutamento estão melhores, porque a gente vai utilizando a nossa rede, ouve as pessoas, alguém que vem com referências, não necessariamente é parente de alguém, a gente faz isso, a gente consulta nossa rede." Dessa maneira, nota-se que, apesar da existência de critérios, estes são determinados, mas não determinantes".
(Diretor da Org X).

A seleção de empregados numa ONG tende a ser assistemática e desestruturada, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho. Esses candidatos, por sua vez, normalmente são recrutados mediante a indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (TEODÓSIO; BRUM, 2000; TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

Organização Y

Apesar de não existir um processo formalizado de planejamento estratégico na Organização Y, ela oferece cursos e oficinas para os seus funcionários e diretoria. A falta de um planejamento estratégico para a essa organização se reflete na Gestão de Pessoas. Não há um planejamento para os recursos humanos, bem como funções definidas, metas individuais, avaliação de desempenho ou qualquer outra prática de gestão de pessoas que seja estabelecida e formalizada dentro da organização. Mas a organização oferece cursos e oficinas para os seus funcionários e diretoria, conforme constata o presidente:

Na organização existe uma pessoa responsável pela seleção e contratação como também trabalhamos com uma consultoria externa quando necessário. Nós não temos voluntários, mas temos várias pessoas com carteira assinada e também prestadores de serviço, mas a maioria são de carteira assinada. E outros são temporários, contratados especificamente para executar determinado projeto. Então, terminou o projeto, termina o vínculo.

Analisando-se a área de Gestão de Pessoas das duas organizações estudadas, reitera-se a idéia de que o desenvolvimento das pessoas é pouco enfatizado nas organizações do Terceiro Setor. Ressaltamos que a escassez de oportunidades de autodesenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua acomodação. O desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora ela geralmente não o contemple como uma prioridade. Por conta disso, ocorrem muitas perdas de profissionais para organizações da iniciativa privada.

4.3.3 - Gestão de Recursos

A gestão de recursos em uma organização do Terceiro Setor está muito pautada na gestão das ações de captação de recursos, já que esse tipo de instituição não tem como finalidade o superávit financeiro. Sendo assim, as organizações têm que procurar outros meios para gerar fundos. As atividades de captação de recursos de uma organização influenciam sua gestão e podem causar muitos conflitos (FOWLER, 2000), como pode ser percebido na análise da Administração de Recursos dos casos pesquisados.

Organização X

A gestão de recursos da Organização é composta por uma diretoria financeira, que, por sua vez, é compõe-se de núcleos que têm parcerias com pessoas voluntárias. Essas coordenam os projetos e são subordinadas à diretoria. Há um gestor financeiro que é responsável pelas finanças, contabilidade interna e um contador externo, que faz as publicações regulares dos balanços e o planejamento orçamentário anual. Até bem pouco tempo, não havia esse planejamento. Quando indagado sobre as principais fontes de recursos da organização, o entrevistado relatou:

Essa é uma dificuldade. Estamos ainda no desafio da auto-sustentabilidade, da captação de recursos, então está complicado. Mas, estatutariamente, então, a gente capta recursos de fontes públicas e privadas, na estruturação e elaboração de projetos, venda de materiais prestação de serviços e doações de investidores sociais (pessoas físicas ou jurídicas) que contribuem regulamente com a organização e editais de projetos. Para as linhas de editais e de foco do projeto da organização, a gente encaminha projetos para tentar viabilizar a captação de recursos.

Sobre as parcerias com governo, o entrevistado comenta: *“Por exemplo, fomos convidados pelo Ministério Público Estadual para fazer a coordenação de um projeto pedagógico. Então, o Instituto recebe, repassa para os professores e executa lá o programa. “Então, a nossa filosofia de trabalho é formalizar parcerias”.* (Diretor da Org.X).

Grande parte das organizações do Terceiro Setor possui parcerias. Mas, para que a captação de recursos ocorra de maneira eficiente, é fundamental que ocorra uma parceria harmônica entre as organizações do Terceiro Setor com o mercado (Segundo Setor) e Estado (Primeiro Setor). Falconer (1999, p. 75) define essas parcerias como relações mais próximas entre o Estado e Organizações sem fins lucrativos, em que essas organizações partilham com o Estado o papel de formulação e implantação de programas ou políticas públicas. No entanto, como o próprio autor ressalta, ainda que exista certo grau de equilíbrio entre os parceiros, a parceria não pressupõe a igualdade de poder ou de atribuições e responsabilidades entre as entidades. A principal dificuldade da organização X em relação à Gestão Financeira é a captação de recursos: como relata o diretor da organização:

Eu acho, eu diria de um lado que a captação de recursos ainda é muito débil na instituição. A gente trabalha, não tem uma postura agressiva com relação a isso. Então falta profissionalizar mesmo, tentamos em relação a isso, organizamos mais isso não foi suficiente, ficou um buraco nisso aí. Uma insuficiência de pessoas, a gente não consegue ter as pessoas, eu acho que o setor financeiro fica sobrecarregado, mais hoje a gente já consegue, tem um gestor financeiro e um contador, antes era o contador que fazia tudo. Então, hoje você consegue ter um diretor financeiro, e algumas pessoas que são voluntárias, têm mais duas pessoas aí além do gestor financeiro, e o contador, então você tem um ciclo mais organizado hoje.

A captação de recursos da organização é feita através de um núcleo, mas falta uma postura mais agressiva para essa captação, e, por ser uma organização em que os recursos já vêm direcionados a projetos específicos, a Organização X possui grande dificuldade de manter sua estrutura administrativa e de apoio à sua equipe técnica. Os financiadores estão interessados em doar recursos para a área-fim e são rígidos quanto ao alcance das metas estipuladas para os projetos, nos prazos determinados. Entretanto, a entidade, como qualquer outra, precisa de um apoio administrativo e de uma reserva financeira que

possa cobrir eventuais imprevistos e atrasos para que o desempenho de seus projetos não seja comprometido. Esse é um grande desafio na Administração de Recursos da Organização X de acordo com o Dirigente:

Tem um núcleo que estava estruturado, mas a pessoa teve que viajar. A gente está em busca de retomar isso. Hoje, você tem ações que chegam pelo trabalho que nós fazemos os convites mais a busca de editais e a crítica que eu faço que a gente precisa de uma coisa muito mais agressiva hoje e buscar, captar recurso que está em crise pra todo mundo aí. Está muito difícil a conjuntura está muito difícil, já estava está um pouco mais difícil. E não digo que os nossos programas estão ameaçados porque nós vamos buscar outras formas, seja convidando os amigos, os amigos dos amigos, pra fazer uma rede de solidariedade, vide esse programa que eu considero muito interessante, que é o programa de investidores sociais, adquiram ação social da Biko, eu faço ação afirmativa. Então, isso tem essas coisas assim que aparentemente não estão interligadas e estão, mas precisa de algo muito mais direcionado pra poder disputar os grandes projetos. (Diretor da Org X).

A busca de parcerias no intuito de reforçar a captação de recursos é imprescindível para garantir a sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Nesse sentido, Drucker (1997) ressalta que as entidades sem fins lucrativos necessitam de estratégias para a captação de recursos, pois se trata de um segmento que não obtém receita através de seus lucros de vendas (como o caso das empresas) nem através de impostos (Estado).

Outra questão que vale pontuar é a dificuldade de obtenção de recursos para a manutenção da parte administrativa das organizações, pois o recurso dos projetos é direcionado para a área-fim. A cobrança da taxa administrativa não é aceita nem pelo governo nem por determinadas organizações privadas. Essa questão interfere diretamente em sua capacidade de sustentabilidade, já que o apoio administrativo subsidia a sua área-fim.

Organização Y

A Organização Y, como em outras áreas da gestão, ressenete-se de um planejamento estratégico, pois não existe um planejamento para a captação e administração de seus recursos. Às vezes, a captação é feita pela própria diretoria, ou é feita a contratação de profissionais para esse fim. Mesmo assim, existe a dificuldade da captação pelo fato de a organização ser comandada por negros e trabalhar com o recorte racial, conforme mostra o depoimento a seguir:

Nós contratamos profissionais para fazer esse serviço de captação, mas também somos procurados por parceiros e colaboradores. Às vezes, eu mesmo fazia essa função de captador, ou então os próprios diretores da organização também faziam essa função. Mas nós hoje procuramos pessoas, profissionais pra buscar, mesmo assim tem muitas dificuldades, já trabalhamos com grandes eventos de captação e assim mesmo não conseguimos. O problema não é você ter uma grande marca, um retorno de mídia da visibilidade, mas o empresário ele é racista antes de ser capitalista e a tendência de ganhar dinheiro ele ter retorno, mas ele não quer a marca dele com o povo negro. (Presidente da Org Y)

Na Organização Y, não existe uma pessoa responsável pela captação de recursos, como também não existe uma forma de remuneração para os captadores, como afirma o presidente da organização:

Na organização não existe uma pessoa responsável pela captação. Dentro dos projetos, já vem estabelecido um percentual para o captador. Já tivemos problemas aqui de pessoas chegarem com dois milhões e oitocentos, três milhões e querer ganhar mais do que o estabelecido. Porque tem muita gente pra dividir, tava fazendo os encargos, tava sendo contemplado com a renúncia fiscal e depois você vai ter que ganhar dinheiro. Então, eu sou meio resistente. Já deixamos de fechar grandes negócios por causa dessa situação.

Por ser também uma organização em que os recursos já vêm direcionados a projetos específicos, a Organização B possui grande dificuldade de manter sua estrutura administrativa e de apoio à sua equipe técnica:

Uma das principais fontes de recursos é a PETROBRÁS¹², que é parceiro nos projetos sociais, e o próprio Ilê Aiyê com suas demandas! Parte das apresentações, o corpo da butique, um pouco do ensaio, de visitas aqui na sede. Tudo isso nós procuramos sempre tirar alguma coisa pra ajudar! O problema maior nosso aqui é manutenção, atrás de um parceiro pra ajudar. Ainda não conseguimos. O governo também dá uma contribuição muito pouca. Estamos tentando fazer um tipo de projeto com o governo pra gente tentar. (Presidente da Org Y).

¹² Petrobras - Petróleo Brasileiro S/A é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil, (União). É, portanto, uma empresa estatal de economia mista. Fundada em 3 de outubro de 1953 e sediada no Rio de Janeiro, opera hoje em 28 países, no segmento de energia, prioritariamente nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados, no Brasil e no exterior.

Analisando a área de Administração de Recursos das duas organizações estudadas, a insuficiência de recursos desponta como a maior dificuldade das ONGs negras. Em sua essência, a causa principal por essa insuficiência está nos entraves do racismo institucional. Isso provoca a dificuldade em obter novos associados e doadores. A falta de informações para a obtenção de recursos e de pessoal qualificado constitui-se como elementos importantes para o funcionamento dessa área.

Os dados da pesquisa intitulada Sustentabilidade e Gestão das ONG's Negras reforça esse estudo. Quando comparados, as dificuldades relativas à gestão financeira, apontadas pelas organizações pesquisadas, foram em ordem de importância:

Tabela I – Gestão Financeira

DIFICULDADE	Nº DE ORGANIZAÇÕES	%
Recursos insuficientes para cobrir as despesas	11	85%
Conseguir novos associados/ doadores	10	77%
Falta de informações sobre fontes de recursos	9	69%
Falta de pessoal qualificado/treinado	6	46%
Preparar o projeto nos moldes do financiador	6	46%
Atender às exigências dos financiadores	5	38%
Fazer a prestação de contas	5	38%
Cumprir prazos/cronograma	4	31%
Falta de planejamento	4	31%
Obter certidões e atestados de capacidade	4	31%
Controlar o fluxo de caixa da organização	4	31%
Gerenciar os recursos financeiros	2	15%
Entender os manuais dos financiadores	2	15%
Demonstrar as despesas em outras moedas	1	8%

O item *Recursos insuficientes para cobrir as despesas* foi citado com amplo destaque por onze organizações (85%), seguido do item *Conseguir novos associados/doadores*, apontado por dez organizações (77%); e do item *Falta de informações sobre fontes de recursos*, mencionado por nove organizações (69%).

Entende-se que existe uma crise financeira em todo o Terceiro Setor. Todavia, ocorre um agravamento no que diz respeito às ONGs que trabalham com a temática étnico-racial no país. Apesar dessas ONGs negras terem como principal fonte de recursos os órgãos públicos, cabe ressaltar que a temática racial não é prioridade para os governos, mesmo com a criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República – SEPPIR/PR, em 2003, com status de Ministério, e de um sistema nacional de políticas de promoção de igualdade racial em diversas secretarias estaduais municipais, em diversos estados. Cabe ressaltar que, normalmente, a criação desses órgãos parece obedecer a um padrão: apresentam problemas com a falta de dotação orçamentária, pois, quando essa existe, os recursos financeiros destinados são os menores possíveis; infra-estrutura precária; dificuldades para a execução das atividades face as especificidades que envolvem o tema racial e/ ou as “incompreensões”; e “resistências” produzidas pelo racismo institucional que permeia a administração pública.

4.3.4 Administração de Impactos

Organização X

A sustentabilidade da organização depende, dentre outros fatores, da plena realização do que ela se propôs na sua missão. A administração dos impactos causados pela instituição pretende gerenciar as mudanças na realidade decorrentes das ações que visam cumprir a sua missão. Apesar da relevância dessa avaliação, essa não tem sido uma atividade muito realizada pelas instituições (FOWLER, 1997), o que é o reflexo da complexidade dos impactos gerados pelas ações, da ineficiência dos instrumentos de monitoração e de outros problemas de gestão, como pode ser percebido na análise da Gestão de Impactos das organizações estudadas.

A avaliação de programas sociais consiste em um importante instrumento estratégico que proporciona informações substantivas sobre as mudanças provocadas no

cenário social. No entanto, esse campo, já consolidado em outros países, tem recebido pouca atenção de estudiosos no Brasil, principalmente quando se trata da avaliação de programas implementados por organizações não-governamentais (ONG's). Deve-se considerar a dificuldade e necessidade das ONGs em avaliar seus programas, com o intuito principal de conhecer o impacto de sua intervenção, e a importância da ampliação do estudo e da prática da avaliação no Brasil, conforme constata o diretor da organização X.

Nós não temos essa sistematização. O principal impacto gerado pela instituição eu diria que é a juventude negra, principalmente a baiana, a soteropolitana ter a diversidade como parte do seu projeto de vida. Você orgulhar as pessoas. Esse eu considero o maior impacto, a universidade ser parte do sonho, ser parte do projeto de vida das pessoas negras dessa cidade. Para os projetos, há indicadores de desempenho, até por exigência das instituições financiadoras que liberam o recurso à medida que estes indicadores vão sendo alcançados com sucesso. Entretanto, quanto aos indicadores de impacto que revelem mudanças sobre a vida desses beneficiários e dos seus familiares. A organização não dispõe, entretanto, a construção de indicadores de impactos é hoje uma prioridade da organização.

Ao longo desses dezoito anos, o Instituto Cultural Steve Biko executou vários programas e projetos. No estado da Bahia, ele foi o pioneiro no que se refere à luta pelo fim das desigualdades sócio-raciais e ações afirmativas na educação. O Instituto foi a primeira instituição do cenário nacional a ter como missão a luta pela garantia do acesso dos afro-descendentes à Universidade. O seu principal programa é o acesso ao Ensino Superior, que é o carro-chefe da Instituição. O resultado dessas ações tem o reconhecimento no âmbito nacional e internacional. Podemos elencar várias ações que se traduziram em impacto no estado da Bahia e no Brasil. O curso pré-vestibular para negros, que foi o primeiro do país, contribuiu para a inserção de mais de mil jovens em universidades públicas privadas e internacionais, assim como o modelo do pré-vestibular tornou-se referência para todo o país.

Outra ação do Instituto foi a criação do programa de Direitos Humanos e Anti-racismo, que teve início em 2001 e que tem o objetivo de estimular a atuação da juventude negra de forma protagonista na luta anti-racista. O programa busca empoderar jovens negros e promover maior visibilidade nas discussões de direitos humanos. Uma das metas é formar uma rede de jovens Negros em prol dos direitos humanos e anti-racismo,

e que esses jovens possam influenciar a elaboração e implementação de políticas públicas. Em relação à preparação para o mundo do trabalho e qualificação profissional de jovens para o primeiro emprego, o ICSB atua através de cursos profissionalizantes para jovens de 16 a 24 anos, oriundos de escolas públicas. Um exemplo é a participação no Consórcio Social da Juventude – CSJ e o Projeto Juventude cidadã, essa parceria junto ao Ministério do Trabalho e da SERTRE, Secretaria de Trabalho, Emprego e Renda do Estado da Bahia. Durante seis meses esses jovens terão aulas de direitos humanos, cidadania, mundo do trabalho, letramento digital e cursos profissionalizantes, aumentando assim as possibilidades de inserção desses jovens no mercado de trabalho.

Outra ação da organização é o Projeto Mentas e Portas Abertas – POMPA –, que tem como objetivo o desenvolvimento de habilidades de lideranças com objetivo de inserção em postos estratégicos como empresas públicas e privadas, órgãos públicos e organizações não-governamentais. O projeto, que tem como base o CCN (Cidadania e Consciência Negra), disciplina que contempla discussões mais específicas, como conjuntura nacional, *advocacy*, dicas de como falar em público e outras. Outra diferença do POMPA é a orientação para a produção de uma proposta de política pública e uma espécie de monitoria com professor universitário ou militante do movimento negro, possibilitando uma orientação no projeto acadêmico dos estudantes e ampliando as relações com um profissional da área. Após duas turmas, compostas de 21 estudantes universitários cada, o POMPA contribuiu para a conscientização acerca das questões raciais desses jovens e para inserção dos mesmos em empresas e órgãos públicos. No final do projeto, ocorrem os estágios, na área de atuação de cada estudante. Alguns conseguem permanecer nas empresas e órgãos onde fazem estágios.

Organização Y

A Organização Y não possui uma avaliação sistemática de suas ações. Segundo o Diretor, há um monitoramento das atividades dos projetos da entidade, mas não há avaliação dos resultados. Para os projetos, há indicadores de desempenho, como o número de participantes em palestras. Entretanto, não há um controle e um acompanhamento disso pela organização. Quanto a indicadores de impacto que realmente revelem mudança no comportamento das pessoas, como indicadores que relacionem o aumento da preservação de certas áreas e o número de participantes de palestras, há

tentativas de estabelecimento em alguns projetos. A construção de sua sede própria causou um grande impacto junto à comunidade. O prédio foi inaugurado em novembro de 2003; têm oito andares, com cinco mil metros quadrados de área construída, incluindo área de eventos para quatro mil pessoas, estúdio, restaurante, escolas formais, de dança, de percussão e profissionalizante, espaço para ensaio da Banda Erê e cozinha-escola. Foi um dos impactos mais importantes para a organização, conforme constata o presidente:

A gente vinha batalhando bastante tempo, recusando durante este tempo todo, algumas propostas indecentes que vinham, propostas de patrocínio e de parceria até batermos o martelo no momento certo. Um bloco de negros conseguiu aprovar um projeto de cinco milhões de reais e ter parceiros ao nível de BNDES, Petrobrás, banco Ford , Furnas – Eletrobrás, além do nosso parceiro anterior, o Grupo Pão de Açúcar, que foi o primeiro a efetivamente a acreditar na gente. Então, isso vai abrindo um leque muito grande para outras entidades.

Realizar uma avaliação de impacto não é tarefa fácil, mas, sem um estudo do que a organização realmente é capaz de empreender com suas ações, não é possível verificar se a entidade está sendo bem sucedida ou não em seu propósito. Nesse ponto, verificam-se, mais uma vez, a necessidade de um planejamento estratégico para a Organização B para que seja possível superar a situação colocada pelo Dirigente: *“Se não se sabe onde queremos chegar, como iremos saber se estamos perto ou longe disto”* (Dirig.da Org. Y).

O Ilê Aiyê firmou-se como um dos principais agentes no resgate da auto-estima e elevação da consciência da população negra da capital da Bahia, fortalecendo a cultura brasileira por meio da manutenção e da difusão das raízes afro-baianas. O Bloco sempre se constituiu como um espaço educativo, produzindo conhecimento, transmitindo valores, trabalhando a autoestima negra mediante estratégias pedagógicas canalizadas para a população em geral e, em particular, para o afro-brasileiro. Cabe destacar também que a organização tem um vasto acervo sobre a sua trajetória, inclusive publicações de cadernos periódicos, pesquisas, artigos, dissertações, teses. A Organização também foi muito influente na formulação e implementação de políticas de ações afirmativas na cidade de Salvador e no Brasil. Então, percebe-se que, com a implementação dessas ações, a população de Salvador passou por um processo de transformação significativo nas últimas três décadas.

Essas duas organizações pesquisadas, apesar de não fazerem uso de ferramentas e de métodos apropriados para a avaliação de impacto de suas ações, executam trabalhos tanto na área cultural como na educacional que refletem em impactos significantes na Bahia e no Brasil. A Associação Cultural Ilê Aiyê fez desde a sua fundação, em 1974, no Curuzu-Liberdade, bairro de maior população negra do país (600 mil habitantes), com seus 35 anos de existência, causou impactos que transformaram a sociedade baiana e brasileira. Foi o primeiro bloco Afro da Bahia e o seu movimento rítmico musical, inventado na década de 70, foi responsável por uma revolução no carnaval baiano. A partir desse movimento, a musicalidade do carnaval da Bahia ganha força com os ritmos oriundos da tradição africana, favorecendo o reconhecimento de uma identidade peculiar baiana, marcadamente negra. Observa-se, portanto, que, apesar de essas duas organizações não utilizarem determinadas ferramentas para diagnosticar os impactos, as ações desenvolvidas por elas causam impacto na sociedade, tanto na educação, como também na cultura e na contribuição para uma nova postura do negro frente ao racismo na sociedade brasileira.

4.3.5 Capacidades de *Accountability*

Organização X

Falconer (1999) define que a forma de atuação e a relação que as instituições do Terceiro Setor têm com seu ambiente tornam a prestação de contas e o fornecimento de informação sobre elas um imperativo para a sua sustentabilidade. Informações sobre quem controla a organização, quais são os seus interesses, de onde provêm seus recursos, para que são utilizados, qual a eficiência na sua utilização, entre outras, devem fazer parte de sua prestação de contas para a sociedade.

A Organização X hoje está muito mais estruturada para a realização das prestações das contas financeiras de seus projetos, dos relatórios de atividades, e através, da sua contabilidade, apresenta balanços, balancete e relatórios financeiros mensais e trimestrais de suas atividades para os seus financiadores, sócios-contribuintes e para o conselho fiscal. Segundo o diretor da organização:

Hoje, temos uma diretoria financeira que criou alguns núcleos o NERF e ai têm parceria com pessoas que são voluntárias, têm pessoas que tomam conta dos projetos, prestam conta dos projetos. Você tem o gestor financeiro, que faz a contabilidade interna, a prestação de conta desses projetos e tem um contador. A ideia é que você possa ter a publicação dos balanços. O último balanço deve estar saindo agora de 2008, daqui a dois meses. Então, você tem publicações regulares do balanço anual e esse ano já tivemos até orçamento, algo que tínhamos de forma aleatória e esse ano já conseguimos ter um orçamento bom.

O conceito de *accountability* não significa apenas prestação de contas, relatórios financeiros e de atividades. Insere-se em uma questão mais ampla, que diz respeito à responsabilidade objetiva ou à obrigação de responder por algo (MOSHER, 1968 *apud* CAMPOS, 1990). Tentando contemplar todo o significado do conceito, foi questionado aos *stakeholders* quanto à abertura da Organização X para aceitar críticas, dar informações sobre atividades e justificar a alocação de recursos.

Organização Y

Apesar dos *stakeholders* não cobrarem da organização, a prestação de contas é direcionada para os financiadores dos projetos, e cada um apresenta uma regra específica. Alguns têm seus próprios formulários, e, inclusive realizam auditoria. A prestação de contas para o conselho fiscal é feita através de balanços, balancetes e relatórios financeiros trimestrais e anuais. Observa-se que muitos *stakeholders* que financiam diretamente a organização não cobram a prestação de contas, assim como os beneficiários. Mas, mesmo assim, a organização é muito rígida na prestação de contas, como explica o presidente da Organização:

Nós trabalhamos com uma empresa de contabilidade terceirizada há muito tempo, e que é uma empresa de uma família negra e que também é muito séria. Nunca tivemos problemas com quem cuida da contabilidade do Ilê. Essas verbas de financiadores e de projetos nós somos também muitos rígidos nessa situação. Temos uma preocupação muito grande, temos que estar sempre de olho. Para a sociedade, negro sempre é vilão até provar o contrário. Nós temos muito cuidado com essa questão de prestação de contas. Já tivemos problemas não tão graves. Nós já fizemos repasse financeiro de órgão governamental para outras organizações, e, devido à burocracia e também por não ter pessoas preparadas para prestarem contas dos recursos recebidos, complicaram muito a nossa vida. Mas, no geral, nós temos poucos problemas com isso. Tomo muito cuidado porque nós construímos essa sede aqui, administramos cinco milhões e pouco reais e não tivemos nenhum problema com a prestação de contas.

As questões levantadas na análise da Capacidade de *Accountability* das organizações estudadas vão ao encontro do que coloca Campos (1990), quando esse afirma que a sociedade brasileira não conhece bem o conceito de *accountability*. Se, de um lado, não se fazem muitas exigências quanto à transparência e responsabilização das organizações, de outro, essas também não têm uma postura que revele grande preocupação com sua responsabilização pelas suas atividades com relação aos públicos com quem interagem. Esse tipo de relação entre a sociedade e suas organizações prejudica ambas as partes, na medida em que compromete a credibilidade das instituições.

O quadro abaixo, extraído da pesquisa intitulada Sustentabilidade e Gestão Estratégica das ONG's Negras, assinala que seis das organizações pesquisadas (46%) contam com contador voluntário para a contabilidade formal, percentual que se reduz para 31% na prestação de contas. Sete organizações (54%) contratam pessoa física ou jurídica e contam com funcionário especializado para a elaboração da prestação de contas.

A contabilidade das organizações pesquisadas é feita por:

TIPO DE FUNCIONÁRIO	FUNCIONARIO NÃO CONTADOR	FUNCIONÁRIO ESPECIALIZADO	FUNCIONÁRIO CONTADOR	EMPRESA CONTRATADA	CONTADOR VOLUNTÁRIO
Nº DE ORGANIZAÇÕES	2	1	3	1	6
%	15%	8%	23%	8%	46%

A prestação de contas das organizações pesquisadas é feita por:

TIPO DE FUNCIONÁRIO	FUNCIONARIO NÃO CONTADOR	FUNCIONÁRIO ESPECIALIZADO	FUNCIONÁRIO CONTADOR	EMPRESA CONTRATADA	CONTADOR VOLUNTÁRIO
Nº DE ORGANIZAÇÕES	3	1	2	0	4
%	23%	8%	15%	0%	31%

Pode-se perceber que os dados da pesquisa estão em consonância com os das organizações pesquisadas. As organizações, normalmente, não têm atitudes voltadas para a sua *accountability*. Por outro lado a sociedade também não lhes cobra essa postura, porque não existe uma cultura de participação e cobrança dos cidadãos.

4.3.6 - Capacidade de *Advocacy*

Organização X

Segundo Armani (2001), *Advocacy* é constitutivamente, uma ação estratégica que visa realizar, contribuir para mudanças nas instituições, nas relações e práticas sociais, as quais demandam e produzem mudanças de valores e de mentalidades. Essa capacidade da instituição em influenciar os órgãos governamentais determina fortemente o ambiente em que a organização está inserida, na medida em que estimula ou dificulta a implantação das ações organizacionais (USAID, 2002). Sendo assim, a capacidade de *advocacy* também se constitui em fator importante para a sobrevivência das instituições do Terceiro Setor.

Na instituição X, existe uma linha de comunicação direta entre a instituição e os formadores de políticas públicas, em nível estadual, federal, municipal, como pode ser percebido no depoimento abaixo:

Nós participamos de conselhos, conselho municipal de igualdade racial. Temos um assento também no Conselho de Desenvolvimento da Comunidade Negra. Essas são as nossas formas. Além de participar, junto com as organizações, do movimento negro de ações, a gente tem um assento também no Governo Federal que é uma comissão, chamada CADARA, que é uma comissão da área de Educação, voltada para diversidade para os afro-descendentes. Então, você tem essas ... Nós estamos sempre buscando participar desses conselhos de uma forma crítica e contribuir também. Então, é essa forma que nós aproveitamos para fazer pressão, embora a gente ache que a maior pressão é nas ruas. A gente aproveita o carnaval como um espaço também de fazer pressão através do bloco os BIKUDOS. Uma aula pública, uma aula de cidadania no Carnaval. (Diretor da Org A)

A Organização X é freqüentemente convidada a participar de audiências, debates, grupos de trabalhos sobre as questões raciais, juventude, e seus representantes têm bom relacionamento com alguns formuladores de políticas públicas. Por meio desses mecanismos, consegue expor sua opinião sobre questões importantes. De alguma forma, tenta propor diretrizes na formulação de políticas públicas. Um exemplo disso foi a adoção das Ações Afirmativas pela Universidade Federal da Bahia. O ICSB, à época,

colaborou na elaboração da implantação das Ações Afirmativas na UFBA. Isso demonstra a capacidade de organização do movimento negro e especificamente, dessa instituição.

Organização Y

A instituição Y faz parte do Fórum de Entidades Negras da Bahia, que é composto de entidades e grupos de maioria negra que tenham como objetivo específico o combate ao racismo ou expressem valores culturais de matrizes africanas, que não tenham vínculo com as estruturas governamentais ou partidárias. Essa entidade tem um grande poder de mobilização, conforme mostra o depoimento a seguir.

Na Semana da Consciência Negra, promovida em comemoração ao Dia Nacional da Consciência Negra (20/11), acontece a caminhada realizada pelo Fórum de entidades Negras da Bahia, com o tema "Reparação já! Políticas Públicas de Combate à violência e à intolerância religiosa", onde jovens negros baianos desfilam por mais de seis horas, num trajeto de treze quilômetros e o público estimado é em média de 100.000. É considerada a maior manifestação do Movimento Negro Brasileiro.

A Instituição, em geral, pela sua capacidade de organização e mobilização, sempre é solicitada a participar com outras entidades do Movimento Negro, como, por exemplo, a adoção do sistema de cotas nas universidades públicas, no combate ao racismo, ao sexismo e todas as formas de discriminação.

4.3.7 - Gestão da Imagem Pública

Organização X

Na organização X, não existe uma estratégia para divulgar a sua imagem. As atividades de comunicação realizadas pela Organização são feitas através do núcleo de comunicação. A dificuldade encontrada é em relação aos entraves que existem nos órgãos de comunicação em relação às Organizações em geral do Movimento Negro. A instituição só é procurada em datas específicas, como no dia 20 de Novembro¹³ e o dia 13 de Maio¹⁴.

¹³ O Dia da Consciência Negra é celebrado em 20 de Novembro no Brasil e é dedicado à reflexão sobre a inserção do negro na sociedade brasileira. A semana dentro da qual está esse dia recebe o nome de Semana da Consciência Negra. A data foi escolhida por coincidir com o dia da morte de Zumbi dos Palmares, em 1695.

¹⁴ A Lei Áurea (Lei Imperial n.º 3.353), sancionada em 13 de maio de 1888 foi a última de várias que a precederam, como a Lei Eusébio de Queiros de 1850, Lei do Ventre Livre de 1871 e a Lei do Sexagenário

Um ponto positivo é a percepção que o público em geral tem da Instituição, pois, através do “correio nagô”, a instituição é divulgada pelas próprias pessoas que dela fazem parte (é o pai que leva o filho, o tio que leva o sobrinho, que leva o irmão, etc).

Segundo USAID (2002), reconhecimento público, legitimidade e credibilidade afetam diretamente a capacidade das instituições do Terceiro Setor de realizar ações na sociedade. Sendo assim, a gestão de sua imagem pública é uma área que deve receber a devida atenção das organizações. Apesar de a Instituição não utilizar uma estratégia para divulgar a sua imagem, ela é conhecida nacionalmente e internacionalmente e pelo público em geral. As atividades de comunicação têm como foco divulgar a causa pela qual a entidade luta, a fim de informar as pessoas e conscientizá-las, como também de buscar parceiros de médio e longo prazo que possam financiar os projetos executados pela mesma:

Temos uma boa relação com o setor público e privado. Temos agora uma parceria com o Instituto NEXTEL, um exemplo dessa parceria privada. A gente não tem problemas de receber doações das empresas privadas. Vários não recebem, mas nós não temos esse problema aqui na Instituição. Recentemente, escrevemos o projeto OGUNTEC em um programa que tem na BOVESPA. Está lá, quem quiser fazer doação pode fazer doação para o projeto. E o público já fez alguns contratos, Juventude Cidadã, o Ministério do Trabalho, Primeiro Emprego. (Diretor da Org X).

Organização Y

A falta de um planejamento estratégico na Organização Y traz conseqüências também para a imagem pública da entidade, pois falta um planejamento para as atividades de comunicação da organização. A sua área de comunicação não realiza um planejamento integrado de suas ações. A comunicação é feita, principalmente, pelo jornal institucional, pela web site e nos eventos que promove. A organização não tem apoio da mídia. Isso ocorre com as organizações que trabalham com a questão racial tanto na área cultural, educacional, ou em quaisquer outros tipos de atividades, conforme relata o presidente:

de 1885. Com o fim do tráfico negreiro em 1850, entramos em um processo quase que inevitável de fim do trabalho escravo no país (que culminou na abolição), influenciado em grande escala por pressão internacional, pelas milhares de revoltas escravas, quilombos e, mais tarde, por grupos abolicionistas.

É estratégia e interesse da mídia também. Normalmente, a entidade negra não tem muito espaço, seja na área musical, e em outros momentos. Você não tem mídia espontânea, mesmo a gente tendo assessoria de comunicação, ainda tem uma resistência muito grande do profissional da mídia em divulgar os interesses do povo negro. Nós aparecemos muito ainda na página policial. Fico, assim, impressionado quando chega carnaval, e quando acontecem os eventos aqui, aparece um grande número de jornalistas querendo convite, como se fosse uma obrigação. Se nós tivéssemos um terço de apoio da mídia em nossas atividades, estávamos bem.

Apesar de a cidade de Salvador ser racista, o público, em geral, tem uma percepção positiva em relação ao Ilê Aiyê, mas sabe-se que existe a invisibilidade da questão racial, como relata o presidente.

Tem o saldo positivo e somos unanimidade. Nós sabemos que a cidade é racista, só que nós conseguimos, foi dado o espaço e nós pulamos essa barreira. Chegou num momento agora que não tem muito como barrar a gente. Então, eles não fazem mais aquela coisa da agressão, mas não deixa de ter a oportunidade. Você sabe que o racismo, ele muda a fachada. Então, o método dele agora é outro. Mais sutil, é de impedir o crescimento. Então, esse exemplo. Agora, esse negócio comigo aí, os caras estão, não é a maioria, mas tem uma memória, uns *xiitas* ai, *skinhead* que jogam duro.

Para Usaid (2002, *apud* CARVALHO, 2005), a imagem da organização influencia a capacidade de realização de seus projetos juntamente com os *stakeholders*, como estabelecer parcerias, captar recursos, contratar mão-de-obra, agregar voluntários, vender produtos e até mesmo atuar com a sua prestação de serviço junto à sociedade.

As Organizações do Terceiro Setor atuam em parceria com outros setores. Sem uma boa gestão de sua imagem, dificilmente haverá eficácia em suas ações. Para a construção de uma imagem positiva, a organização deverá ter práticas de gestão transparentes entre organização e ambiente, inovação nos processos e trabalhos eficazes ao longo do tempo. A imagem positiva é um fator importante para que as Organizações do Terceiro Setor alcancem a sustentabilidade.

4.3.8 – Gestão de Parcerias

Organização X

A capacidade de formação de parcerias é uma habilidade muito importante para as organizações hoje. De acordo com Falconer (1999), a solução de problemas públicos demanda esforços conjuntos de atores dos três setores da sociedade. As parcerias podem maximizar os impactos das ações das organizações, mas devem ser gerenciadas adequadamente. A análise da Administração de Parcerias das organizações estudadas apresenta algumas questões importantes, como os pontos positivos e negativos das parcerias com as organizações estudadas. A Organização X possui parcerias com entidades do setor público, do setor privado e do Terceiro Setor. Segundo o diretor, os parceiros buscam a parceria por conta de sua boa imagem, por sua capacidade técnica e pela infra-estrutura que tem para realizar projetos educacionais.

Nós temos um vínculo com as pessoas que são voluntárias, porque a organização também tem uma estrutura. Estamos estruturados através dos núcleos, que são o Núcleo de Tecnologia Educacional – NUT; o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas - NECTA. Tem o NUDEP, e um ainda que não está formatado que é o NADA, Núcleo de Atitude Desenvolvimento e Ação. Então, cada um desses núcleos é ligado às diretorias. (Diretor da Org X).

Quando foi efetuado o último planejamento estratégico na instituição, foi diagnosticado como um dos pontos fortes da instituição a relação que existe com os seus parceiros. O Instituto, em 2001, criou um programa de Direitos Humanos e Anti-racismo que teve como parceiros o Ministério da Justiça. Nos anos de 2003 e 2004, esse programa teve apoio da Secretaria Especial de Direitos Humanos do Governo Federal. Em 2005, participou de uma seleção nacional promovida pela CESE (Coordenação Ecumênica de Serviço) e foi contemplado com recursos financeiros para desenvolvimento do projeto “A juventude Negra Promovendo Direitos Humanos e Anti-racismo pela Cidade de Salvador”, permitindo, pela primeira vez, a atuação direta do ICSB nos bairros da cidade. As parcerias não incluem apenas repasse de verbas, mas troca de informações também. No caso de parcerias com outras ONGs menores, o relacionamento ainda inclui consultoria pedagógica e administrativa, entre outros recursos importantes para a capacitação dos recursos.

Organização Y

A Organização Y possui parcerias com entidades do setor público, do setor privado e do Terceiro Setor. Mas, segundo o entrevistado, os parceiros ainda encontram muita resistência em associar a marca deles com a população negra. Até dentro das instituições públicas nos níveis federal, estadual e municipal, existe o entrave do racismo institucional. Porém, vale ressaltar que a organização, pela sua capacidade técnica e pela infra-estrutura que detém para realizar projetos culturais e educacionais, confere credibilidade à entidade para ter boas parcerias. Para efeitos de exemplificação, podemos agrupar algumas atividades consideradas importantes, efetuadas através de parcerias.

Em 1995, é criado o Projeto de Extensão Pedagógica com o *“objetivo de sistematizar e ampliar para as escolas públicas do bairro da Liberdade as ações educacionais que a organização realiza no bairro, desde sua fundação. O propósito é promover o resgate da cultura africana e suas influências no Brasil, dentro da perspectiva de uma sociedade pluricultural, a partir da identidade racial, desenvolvimento do pensamento crítico e auto-estima de crianças e adolescentes negros”* (Associação Cultural Bloco Carnavalesco Ilê Aiyê-Material de Divulgação s.d). Quando da sua criação, o Projeto contava com o apoio e financiamento de nove instituições: Fundação Odebrecht, Fundação ABRINQ, UNICEF, CESE, CEAO/UFBA, Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Estadual de Educação, Grupo Ultra Brasilgás e o Liceu de Artes e Ofício. As parcerias não incluem apenas repasse de verbas, mas troca de informações também. No caso de parcerias com outras ONGs menores, o relacionamento ainda inclui consultoria administrativa, dentre outros recursos importantes para a capacitação dos parceiros.

Pela análise da Administração de Parcerias das Organizações X e Y, percebe-se que muitos projetos não atingiriam seus objetivos sem a contribuição dos parceiros. Essas parcerias não incluem apenas repasse de verbas, mas troca de informações também. No caso de parcerias com outras ONG's menores, o relacionamento ainda inclui consultoria administrativa, dentre outros recursos importantes para a capacitação dos parceiros. Sendo assim, esse tipo de relacionamento merece atenção das instituições para que sejam administrados adequadamente e sejam positivos para todas as partes envolvidas.

4.3.9 - Sistema Legal

A sustentabilidade organizacional depende, dentre outros fatores, de um contexto legal que responda às demandas das instituições. O sistema regulatório deve facilitar novos entrantes, ajudar a limitar a interferência do governo na gestão das organizações e estimular iniciativas de captação de recursos de doadores. Elementos que constituem o ambiente legal incluem: facilidade no registro e regulamentação dos direitos e deveres legais dos associados, dentre outros aspectos da legislação (USAID, 2002).

No Brasil, houve muitos avanços, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido quando o assunto é a legislação do Terceiro Setor. Tal discussão é motivada principalmente por episódios recentes em que se denunciaram desvios no repasse de verbas públicas, assim como irregularidades na prestação de serviços à coletividade. É preciso que o Terceiro Setor tenha uma legislação que valorize as organizações que atuem com qualidade e correção. Segundo o dirigente da organização A:

A legislação, em relação às organizações do Terceiro Setor, ainda é restrita e é o que termina por engessar as ações das organizações. Na verdade, temos um Estado que não foi organizado para atender às demandas da maioria. Hoje, há uma discussão em curso para estabelecer um novo marco legal que evite os atuais desmandos cometidos por determinadas organizações ditas sociais, mas que só servem para atender aos interesses de políticos empresários inescrupulosos. Um outro problema que precisa ser pensado em relação aos recursos públicos é o governo não pagar taxa de administração, obrigando um certo malabarismo financeiro das ONGs.

Um sistema legal favorável é um grande ativo que uma sociedade pode ter. Entretanto, a legislação referente ao Terceiro Setor não é eficaz por ser escassa, insuficiente e atribuir ênfase excessiva ao controle e à fiscalização, o que tem dificultado o trabalho das organizações. De acordo com o dirigente da organização Y:

Não podemos cobrar taxa administrativa para projetos encaminhados aos governos nos três níveis. O contra senso é que se exige em contrapartida uma estrutura de empresa, a exemplo a inscrição no SINCOV para prestar contas. Os incentivos fiscais permitidos por lei são insuficientes para estimular as doações e a proibição da remuneração dos dirigentes, para alguns tipos de organizações do Terceiro Setor, dificulta ainda mais a profissionalização e a formação de um quadro competente de profissionais.

Como se pode constatar, a falta de profissionais capacitados e familiarizados com a legislação do Terceiro Setor mostra-se como mais um dificultador para as entidades, de acordo com os dirigentes das organizações.

Percebe-se, então, que as nove áreas da gestão tratadas no trabalho influenciam-se mutuamente, não sendo possível fazer uma análise da capacidade de sustentabilidade de uma organização se todas essas áreas não forem analisadas conjuntamente. Na seção a seguir, faz-se uma análise de cada organização estudada, considerando a interdependência e a complementaridade das dimensões da sustentabilidade organizacional. Assim, conclui-se o trabalho discutindo-se o relacionamento das ações de gestão das organizações nas dimensões da sustentabilidade.

5- CONCLUSÕES

Este estudo procurou analisar as ações de gestão sob a ótica da sustentabilidade de duas organizações NEGRAS do Terceiro Setor sediadas em Salvador – Bahia – Brasil, no que diz respeito à capacidade de manterem-se sustentáveis nas áreas de finanças, captação de recursos, gestão gerencial e gestão de pessoas. Para tanto, inicialmente, discutiram-se as especificidades da questão racial no Brasil, evidenciando a trajetória do negro no país. Também foi discutido como foi desmistificado o mito da “Democracia Racial brasileira” pelo Movimento Social Negro Brasileiro, com destaque para o surgimento das Organizações Não Governamentais Negras, que têm cumprido um papel importante no repensar as relações raciais no Brasil. A primeira consideração que deve ser feita é que essas organizações, em função do seu perfil e por atuarem no enfrentamento do racismo e suas manifestações, apresentam especificidades na gestão da sua sustentabilidade.

Ao discutir a questão de sustentabilidade de organizações sociais, é preciso contextualizar os aspectos que exercem influência sobre tal tema. Assim, apresentou-se uma revisão de literatura embasada nas questões relativas ao Terceiro Setor, com a qual se apresentou uma preocupação em levantar o histórico, a composição e as peculiaridades da gestão desse segmento. Ainda houve a preocupação em destacar a origem do surgimento do termo “sustentabilidade”, os esforços empreendidos em busca pela

sobrevivência das organizações, assim como as dimensões e os desafios que a compõem. Percebeu-se que não apenas as questões econômicas, financeiras e administrativas interferem na sustentabilidade das organizações, mas também devem ser levadas em conta questões como a relação com os *stakeholders*, o marco legal, capacidade de influência política e, inclusive, a missão definida pela organização. É justamente a “incompreensão” quanto a sua missão uma das principais ameaças à sustentabilidade das organizações negras, suscitando a pergunta central da pesquisa: trata-se de racismo ou incompetência?

A partir disso, foi possível, então, estruturar a pesquisa e iniciar o processo de coleta de dados, a fim de responder ao objetivo geral da pesquisa, que se propôs a investigar como o Instituto Cultural Steve Biko e a Associação Cultural Ilê Aiyé - duas Organização Não Governamentais Negras, sediadas em Salvador - Bahia-Brasil - estão enfrentando o desafio de manterem-se sustentáveis. A primeira consideração que deve ser feita é que, embora sejam de grande importância em sua área de atuação, as organizações pesquisadas confrontam-se com os entraves do racismo institucional.

Uma das principais ferramentas utilizadas pela administração estratégica é o planejamento estratégico. Na organização X, até então, só foram realizados dois planejamentos desse tipo, que resultaram na reformulação da missão e da visão. A prioridade da organização hoje é estruturar-se: ter uma sede própria, uma equipe profissionalizada de trabalho, sistematizar suas tecnologias, além de almejar tornar-se uma faculdade. Já na organização Y, não existe um processo formalizado de planejamento estratégico. Constatou-se que essa organização, apesar de não realizar planejamento estratégico formal, demonstrou ter capacidade para captar recursos significativos. Foi possível perceber, durante a entrevista, que havia elementos típicos de planejamento no depoimento do presidente. Não havia nada registrado, mas, para que os recursos chegassem, foi necessário um projeto executivo. Aqui cabe destacar a forma como ocorreu a tomada de decisão para a aquisição da sede. Baseou-se nas informações estratégicas, leitura de ambiente trazidas da oralidade, aqui entendida como parte da cultura organizacional dessa entidade, pois foi levada em consideração a experiência e vivência da comunidade, o exercício do aprender fazendo, válido também para a organização X.

É importante salientar que as especificidades que compõem a cultura organizacional dessas instituições normalmente não têm sido captadas pelos exercícios de levantamento de situação utilizados pelo planejamento estratégico, algo tão comum às ONG's negras e que ultrapassa o formato do planejamento estratégico tradicional.

Quando avaliadas sob a ótica da Gestão de Pessoas, reitera-se a idéia de que o desenvolvimento das pessoas é pouco enfatizado nas organizações do Terceiro Setor em geral. Nesse sentido, a Organização X pratica uma política que visa a auxiliar na gestão de pessoas. Para isso, foi criado um núcleo que está se estruturando e que estabelece uma relação entre os parceiros, funcionários e voluntários. O trabalho desenvolvido pela diretoria leva em consideração o diálogo com os funcionários e com as parcerias e o acolhimento aos voluntários.

A falta de um planejamento estratégico para a Organização Y reflete-se na Gestão de Pessoas. Não há um planejamento para os recursos humanos, bem como funções definidas, metas individuais, avaliação de desempenho ou qualquer outra prática de gestão de pessoas que seja estabelecida e formalizada dentro da organização, embora ofereça cursos e oficinas para os seus funcionários e diretoria.

Na Administração de Recursos, a insuficiência desses desponta como a maior dificuldade das ONGs negras. O principal entrave da organização X em relação à Gestão Financeira é a captação de recursos, que é feita através de um núcleo de captação, mas falta uma postura mais agressiva. Os recursos, quando captados, em sua maioria, vêm direcionados a projetos específicos e não podem ser gastos com o custeio. Os financiadores estão mais interessados em doar recursos para a área-fim e são rígidos quanto ao alcance das metas e prazos estipulados. Entretanto, a entidade, como qualquer outra, precisa de um apoio administrativo e de uma reserva financeira que possa cobrir eventuais imprevistos e atrasos para que o desempenho de seus projetos não seja comprometido. Esse é um dos grandes desafios na Administração de Recursos da Organização X.

A organização Y, como em outras áreas da gestão, resente-se da falta de um planejamento estratégico na administração de seus recursos. A captação é feita pela própria diretoria, ou através da contratação de profissionais. Os recursos também vêm direcionados a projetos específicos, como ocorre na organização X. Outro aspecto

importante assinalado por essas organizações foi o fato de serem administradas por negros e trabalharem com o recorte racial, o que dificulta a captação de recursos.

Ao que parece, a insuficiência de recursos desponta como uma das maiores dificuldade a ser superada por essas organizações, que, além do racismo institucional, têm enfrentado a crise financeira que também atingiu o Terceiro Setor, bem como o movimento de saída de antigos financiadores.

As entidades estudadas na pesquisa não possuem uma avaliação sistemática de suas ações. A organização X não dá conta de gerenciar os impactos de suas ações. Já na organização Y existe um monitoramento das atividades dos projetos da entidade, mas não há avaliação dos resultados.

Para os projetos, há indicadores de desempenho, como o número de alunos ou frequência dos participantes em palestras. Entretanto, não há um controle e um acompanhamento disso pela organização. Por outro lado, observa-se, que, apesar de essas duas organizações não utilizarem determinadas ferramentas para diagnosticar os impactos, as ações desenvolvidas por elas causam impacto na sociedade, tanto na educação, como também na cultura e na contribuição para uma nova postura do negro frente ao racismo na sociedade Brasileira.

Quanto às questões levantadas na análise da Capacidade de *Accountability* das organizações estudadas, percebe-se que a organização X, hoje, está muito mais estruturada. Para a realização das prestações das contas financeiras de seus projetos, dos relatórios de atividades, e através, da sua contabilidade, apresenta balanços, balancetes e relatórios financeiros mensais e trimestrais para os seus financiadores, sócios-contribuintes e para o conselho fiscal. Já na organização Y, apesar de os *stakeholders* não cobrarem, a prestação de contas é direcionada para os financiadores dos projetos. Para o conselho fiscal, é feita através de balanços, balancetes e relatórios financeiros trimestrais e anuais.

Observa-se que muitos *stakeholders* que financiam diretamente a organização não cobram a prestação de contas, assim como os beneficiários. Mas, mesmo assim, a organização é muito rígida nesse aspecto. A capacidade de *accountability* e a demonstração de *performance* são componentes essenciais para a legitimidade e a busca de apoio para essas organizações. No caso das organizações do Terceiro Setor, essa questão é bastante

importante, na medida em que elas dependem de apoio público e de credibilidade para conseguir recursos e mobilizar opiniões.

As organizações pesquisadas possuem ações idênticas de *Advocacy*. Na organização X, existe uma linha de comunicação direta entre a instituição e os formuladores de políticas públicas nos níveis estadual, federal, municipal. Ela é, também, frequentemente convidada a participar de audiências, debates, grupos de trabalhos sobre as questões raciais, juventude, e seus representantes têm bom relacionamento com alguns formuladores de políticas públicas. Por meio desses mecanismos, consegue expor sua opinião sobre questões importantes. De alguma forma, tenta influenciar a formulação de políticas públicas.

A instituição Y faz parte do Fórum de Entidades Negras da Bahia, que é composto de entidades e grupos de maioria negra que têm como objetivo específico o combate ao racismo ou que expressem valores culturais de matrizes africanas, e que não tenham vínculo com as estruturas governamentais ou partidárias. Essa entidade tem um grande poder de mobilização. As atividades de *advocacy* exercem grande peso no cumprimento do papel das organizações do Terceiro Setor na sociedade, na medida em que funcionam não apenas como uma reivindicação, mas também como uma tentativa de comunicação das demandas de alguns grupos e de participação nas decisões.

A gestão da imagem pública é uma área muito importante das organizações pesquisadas, pois, para que elas sejam sustentáveis, o governo, o setor privado e a sociedades devem ter delas uma imagem positiva. Na organização X não existe uma estratégia para divulgar a sua imagem. As atividades de comunicação realizadas por essa organização são feitas através do núcleo de comunicação. A dificuldade encontrada nessa área é em relação aos entraves que existem nos órgãos de comunicação em relação às Organizações em geral do Movimento Negro. Apesar de a Instituição não utilizar uma estratégia para divulgar a sua imagem, ela é conhecida nacionalmente e internacionalmente e pelo público em geral. As atividades de comunicação têm como foco divulgar a causa pela qual a entidade luta, a fim de informar às pessoas e conscientizá-las, como também de buscar parceiros de médio e longo prazo que possam financiar os projetos executados pela mesma.

A falta de um planejamento estratégico na Organização Y interfere na imagem

pública da entidade, pois falta um planejamento para as atividades de comunicação da organização. Nessa área, a organização não realiza um planejamento integrado de suas ações. A comunicação é feita, principalmente, pelo jornal institucional, pela *web site* e nos eventos que promove.

As análises da Administração de Parcerias das organizações estudadas apresentam algumas questões importantes. Percebe-se que as mesmas possuem parcerias com entidades do setor público, do setor privado e do Terceiro Setor, e com outras ONGs menores. As parcerias são feitas com as organizações devido à boa imagem, por sua capacidade técnica e pela infra-estrutura que detêm para realizar projetos culturais e educacionais. Essas organizações não atingiriam seus objetivos sem a contribuição dos parceiros. Essas parcerias não incluem apenas repasse de verbas, mas troca de informações também. No caso de parcerias com outras ONGs menores, o relacionamento ainda inclui consultoria administrativa, dentre outros recursos importantes para a capacitação desses parceiros.

Sendo assim, esse tipo de relacionamento merece atenção das instituições para que sejam administradas adequadamente e que seja algo positivo para todas as partes envolvidas. Porém, vale ressaltar que, mesmo com toda essa credibilidade adquirida junto aos parceiros, essas organizações ainda encontram resistência dos mesmos em associar sua marca deles à população negra. Até mesmo no relacionamento com as instituições públicas, nos níveis federal, estadual e municipal, existe o entrave do racismo institucional.

Em relação ao marco legal das organizações do Terceiro Setor, percebe-se que a atual legislação brasileira dificulta as ações das organizações no que diz respeito aos incentivos fiscais permitidos por lei. Isso porque esses são insuficientes para estimular um volume considerável de doações. Essa situação, associada à proibição da remuneração dos dirigentes para algumas organizações do Terceiro Setor dificulta ainda mais a profissionalização da equipe. Por exemplo, no caso dos projetos financiados pelo governo, nos três níveis, não pode ser cobrada uma taxa administrativa. A legislação atribui ênfase excessiva à fiscalização, afetando negativamente a captação de recursos humanos, materiais e financeiros, mas não estimula a transparência e a responsabilização pelas atividades.

Enfoca-se, aqui, o relacionamento entre várias dimensões da organização,

considerando a influência mútua entre elas. Sendo assim, a sustentabilidade das organizações depende de decisões integradas e que considerem a interdependência entre as ações de gestão da entidade.

O presente estudo constatou que, nas organizações pesquisadas, a primeira consideração que deve ser feita é que essas organizações, em função do seu perfil e por atuarem no enfrentamento do racismo e suas manifestações, apresentam especificidades na gestão da sua sustentabilidade.

Essas organizações não têm apoio da mídia, assim como outras que trabalham com a questão racial tanto na área cultural, educacional, ou em qualquer outro tipo de atividade. Normalmente, as entidades negras não têm espaço na mídia, pois existe uma resistência muito grande do profissional da área de comunicação em divulgar os interesses da população negra. Isso demonstra que, mesmo com toda a mobilização do movimento negro e da sociedade no combate ao racismo, o mesmo está sempre mudando de face.

As organizações pesquisadas possuem parcerias com entidades do setor público, do setor privado e do Terceiro Setor. Porém os parceiros ainda encontra muita resistência em associar a marca deles com a população negra. Até dentro das instituições públicas nos níveis federal, estadual e municipal, existe o entrave do racismo institucional.

As organizações em estudo ainda precisam de uma melhor estruturação em termos do quadro de pessoal, mobilização de recursos e divulgação e articulação de suas ações para enfrentar os desafios da sustentabilidade. Contudo, a maior dificuldade das organizações que trabalham com a temática étnico-racial é lidar com algo volátil, muito complexo, que se camufla em várias faces: o racismo. Isso interfere nos objetivos e desafios dessas organizações.

Apesar de este estudo contribuir no sentido de ampliar o conhecimento acerca das questões raciais e do processo de sustentabilidade das ONGs negras, a pesquisa foi realizada tomando como fonte primária os dados relativos a duas organizações negras representativas do estado da Bahia bastante semelhantes e que representam apenas uma parte da grande variedade de instituições que compõem o Terceiro Setor. Diante dessa limitação, é importante que novas pesquisas sejam realizadas para fazer avançar o debate em torno das especificidades da sustentabilidade das ONGs Negras. Assim o debate continua...

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADÃO, Jorge Manoel. Políticas públicas de ações afirmativas, educação e Àbà (pensamento) Negro – Brasileiro diásporico. Tese de doutorado defendido na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Educação. 2007.

AIBUGUERGUE , Wlamyra ; Filho Fraga Walter. Uma Historia do negro no Brasil.Universidade Federal da Bahia. Centro de Estudos Afro- Orientais ,Fundação Cultural Palmares.2006

ANDREWS, George Reid. *Negros e Brancos em São Paulo, (1888-1988)*. Bauru: EDUSC, 1998.

ANSOFF, I. *Et al. (orgs). Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1996.

ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGsno Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações as organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids*. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

AZEVEDO, Célia Marinho. *Onda negra medo branco*. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

BARBOSA, Marcio. *Frente Negra Brasileira: depoimentos*. São Paulo, Quilomhoje, 1998.

BLANK, W. *The nine natural laws of leadership*. American Mangement Association, 1995.

BRINKERHOHH, D. W., GOLDSMITH, A A, Promoting the sustainability of development institutions: a framework for strategy. *World Development*, vol.20, n.3, p. 369-383, 1992.

- BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass, 1995. 325 p.
- CAMARGO, Mariângela F. de et al. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil*. São Paulo: Futura, 2002.
- CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*. v. 24, n. 2, fev/abr. 1990, p. 30-50.
- CANO, Ignacio. *Introdução à avaliação de programas sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- CARDOSO, Marcos Antônio. *O Movimento Negro em Belo Horizonte: 1978-1998*. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2002, p. 40.
- CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. (org.) *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- CARNEIRO, Édson. *Ladinos e crioulos*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1964.
- CARVALHO, L. Terceiro Setor. *Gazeta Mercantil*, v. 1, n. 1, p. 2, mai. 2002. Número Especial.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Avaliação participativa: uma escolha metodológica. In: RICO, Elizabeth M. et al. (Org.). *Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CARVALHO, M. C. B. Introdução à temática da gestão social. In: ÁVILA, C. M. (coord.). *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS, 2001, p. 15-20.

CHIAVENATO, Júlio José. *O Negro no Brasil. Da senzala à abolição*. São Paulo: Moderna, 1999. (Coleção Polêmica).

COELHO, S. C. T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002. COPESUL, 2001. Disponível www.copesul.com.br/site/investidores/2001/rel_adm/Sustent_Empresarial.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2008.

COPESUL, 2001. Disponível em www.copesul.com.br/site/investidores/2001/rel_adm/Sustent_Empresarial.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2007.

COSTA ,Emilia Vioti. *A abolição*. Editora UNESP ,2008.

COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1989.

CUNHA Jr., Henrique. In: Ribeiro, Maria Solange. *Docentes negras e negros rompem o silêncio*. São Paulo: Casa do Autor, 2004.

CUNHA, Silvio Humberto dos Passos. *Um retrato fiel da Bahia: sociedade-racismo-economia na transição para o trabalho livre no reconcavo açucareiro, 1871-1902* . Tese (Doutorado em Economia). UNICAMP, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FALCONER, A P. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel da organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. 1999. . Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERNANDES, Florestan. *A integração do negro na sociedade de classes*. São Paulo: Ática, v. I e II, 1978.

FERNANDES, R. C. *Privado Porém Público - o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Rubem Cesar. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FISCHER, André Luiz. Um Resgate Histórico e Conceitual dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.

FISCHER, Rosa M., FALCONER, Andrés P. Ainda o desafio conceitual. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2004.

FONTANELLA, Lygia. Sustentabilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro. *Global Philantropy*. Synergos. Disponível em <http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm>. Acesso em: 10 fev. 2008.

FOWLER, Alan. *The virtuous spiral: a guide to sustainability for NGOs in international development*. USA: Earthscan Published, 2000.

FRANCO, A *O novo partido*. Brasília: Instituto de Política, 1997 apud PERREIRA, L. C. B., GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: (org.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo F.; SARTORI, Rejane. *Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá- PR*. In: ANAIS do XXVII ENANPAD, Atibaia, 2003.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Toronto: Pitman, 1984.

FREYRE, Gilberto. *Casa Grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. Rio de Janeiro: Record, 1989.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000. globalização. São Paulo: Cortez Editora Ltda, 1997.

GIL, Antônio. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S., *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Era, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-29, 1995.

GOHN, M. G. *Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania: a sociedade civil brasileira*.

GOMES, Nilma Lino. *Tempos de Lutas: Um olhar além das fronteiras ,educação e relações raciais*. Belo Horizonte: autenticar Editora, 2007

GONÇALVES, H. S. *O Estado diante das organizações não-governamentais*. In: (org.). *Organizações não Governamentais: solução ou problema*. São Paulo: Estação

GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. *Racismo e anti-racismo no Brasil*. São Paulo: Editora 34, 1999.

HART, S. L., MILSTEIN, M. B. *Criando valor sustentável*. *Revista de Administração de Empresas*. v. 3, n.2, maio/jul. 2004, p. 65-79.

HASENBALG, Carlos A. *Discriminação e desigualdades sociais no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HOFFBAUER, Andreas. *Uma história de branqueamento ou o negro em questão*. 1999. Tese (Doutorado em Antropologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. *Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas* KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Setor – Desenvolvimento Sustentado*. São Paulo: PAZ e TERRA S. A., 2005, p 121 – 130.

KOTHER, Maria Cecília M. F. *Profissionalização do Terceiro Setor*. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

LANDIM, L. *Para além do mercado e do Estado? filantropia e cidadania no Brasil*. ISER, Núcleo de Pesquisa, 1993.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. *As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos*. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LEITE, José Corrêa; Cuti, *E disse o velho militante José Corrêa Leite*. São Paulo, Secretaria Municipal da Cultura, 1992, p.145-178. Liberdade, 1996.

MARAM, Sheldon Leslie. *Anarquistas, imigrantes e o movimento operário brasileiro 1890-1920*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, Coleção Estudos Brasileiros, 1979.

MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.

MEISTER, José A. F. *Voluntariado: Ação com sentido*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.

MOURA, Clóvis. *Sociologia do negro brasileiro*. São Paulo: Ática, 1988, p. 220-221.

NANUS, B.; DOBBS, S. M. *Liderança para o terceiro setor: estratégias para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2000.

NASCIMENTO, Elisa Larkin.Sankofa. *Educação e identidade afrodescendente* In: Cavalleiro, Eliane (Org.). *Racismo e anti-racismo na educação: ocupações, despesas e recursos*. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

PERREIRA, L. C. B., GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: (org.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

PERÔNICO, M. A. S. *Sustentabilidade de ações em HIV/AIDS: o caso da Amazônia*. 2003, 8 p. Disponível em < www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm > acesso em: 20 jul. 2008.

PEZZULLO, Susan. *Desenvolvendo sua organização: um guia de sustentabilidade para ONGs*. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

PINTO, Murilo S. L.; OLIVEIRA, Rezilda R. *Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos stakeholders da CHESF*. Primeiro Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Curitiba, mai. 2003.

PINTO, Regina P. *O Movimento negro em São Paulo: luta e identidades.*

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1997. que Contemple a sua Diversidade. In: ANAIS do XXV ENANPAD, Campinas-SP, 2001.

QUEIROZ, Marco. *O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor.* In: raciais. 3. ed., São Paulo, 2001.

RAMOS, Adriana. Sustentabilidade institucional: o desafio das organizações não governamentais. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 1989.

RIDDELL, R. et al. Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study. [S. l.]: OECD, 1997. Disponível em: <www.valt.helsinki.fi/ids/ngo>. Acesso em: 20 mar. 2004.

ROCHE, Chris. Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RODRIGUEZ, M. V. R. *Gestão empresarial: Organizações que aprendem.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade.* Trabalho apresentado na ENANPAD 2002, Salvador, Brasil.

SALAMON, L. *Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor.* In: TOEPLER, (org.) 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SALVATORE, Vilu. *A racionalidade do terceiro setor*. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

SANTOS, B. S. Para uma reinvenção solidária e participativa. In: PERREIRA, L. C. B., et al. (org.) *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: ENAP, 1999.

SANTOS, Hélio. A busca de um caminho para o Brasil. A trilha do círculo vicioso. 2ª ed. São Paulo. Senac. 2003

SANTOS, Tacila da Costa e Sá Siqueira. *As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia*. Dissertação de mestrado defendida na Universidade federal da Bahia – Escola de Administração, 2005. São Paulo: FFCH/USP, 1993 (tese de doutorado).

SCHWARCZ, Lilia Moritz. *O espetáculo das raças cientistas, instituições e questão racial no Brasil –1870/1930*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993, p. 11-28.

SILVA BENTO, Maria Aparecida. *Cidadania em preto e branco: discutindo relações*.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. Os cinco campos de atuação e desenvolvimento do gestor social. In: SENAC– SP .*Guia de gestão: para quem dirige entidades sociais*. São Paulo: SENAC-SP/Fundação ABRINQ, 2002.

SOCZEK, D. Da negação à parceria: breves comentários sobre as relações ONGs-Estado. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 13 out. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV. 7. edição 2003.

TEODÓSIO, A. S. S. *Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil*. In: STENGEL, M., et al. (org.) *Políticas públicas de apoio sociofamiliar/Curso de Capacitação de Conselheiros Tutelares e Municipais*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; RESENDE, Grazielle Andrade. Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações não governamentais. In: MOREIRA NETO, A. C.; NABUCO, M. R. (orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte, Instituto de Relações do Trabalho, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência?: os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (org.) *3º Setor desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997.

VOLTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac, 2004.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

USAID. *NGO sustainability index*. Washington, 2002. Disponível em <www.usaid.gov>.

Acesso em: Setembro . 2008.

RELATÓRIO DE CONSULTORIA

1. APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa insere-se no âmbito das iniciativas que visam contribuir para o equacionamento das desigualdades e favorecer a inclusão étnico racial no Brasil. Nesse sentido, soma-se às demais ações afirmativas recentemente implementadas no país, parte delas inclusive pioneiramente promovidas por esta instituição.

Após a Conferência de Durban - Conferência Mundial contra o Racismo, a Discriminação Racial, a Xenofobia e Formas Correlatas de Intolerância, realizada na África do Sul em 2001, o debate acerca da temática étnico-racial no Brasil obteve um significativo incremento, uma vez que a repercussão do evento colocou a questão em foco e promoveu a quebra da invisibilidade que sempre a envolveu (SANTOS, 2001).

Todavia, apesar dos inegáveis avanços - que produziram as primeiras mudanças e introduziram definitivamente o tema na agenda nacional - o Movimento Social Negro ainda busca soluções para a superação de grandes impasses, particularmente em relação à participação proporcional do negro no mercado de trabalho e na mídia.

A gravidade dessa situação e o reconhecimento da necessidade de habilitação das lideranças negras para o seu enfrentamento motivaram a elaboração dessa consultoria.

Estudos desenvolvidos pelo IBD, bem como a atuação do instituto na implantação de ações de responsabilidade social corporativa com enfoque racial, tem demonstrado que a capacitação técnico-teórica é fundamental para a continuidade e solidificação dos esforços de inclusão étnico-racial no Brasil.

Nas últimas décadas, importantes organizações nacionais e internacionais têm disponibilizado recursos para a execução de projetos de cunho racial, entretanto, na posterior avaliação de resultados, os mesmos não têm indicado a sustentabilidade estratégica, administrativa e financeira almejada.

No que concerne às entidades negras, nota-se que, embora tenham se consolidado e conquistado o reconhecimento da sociedade, não conseguiram atingir uma atuação econômica e operacional sustentável.

Diante desse quadro, compreende-se que a preparação técnica dos gestores das ONG's negras é requisito fundamental para que tais entidades possam conquistar maior eficiência e eficácia na sua operação.

Para tanto, propõe-se, nessa consultoria, mapear as principais necessidades, desafios e êxitos na área de gestão das entidades que atuam no campo étnico-racial no Brasil.

Trata-se de um esforço preliminar, cujo resultado deverá ser aproveitado para o desenvolvimento de um modelo de gestão diferenciado e específico para a aquisição da sustentabilidade daquelas organizações.

Considera-se que a capacitação estratégica e gerencial dos gestores das entidades negras terá repercussão direta sobre a qualidade da gestão.

2. INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados obtidos após a conclusão da consultoria intitulada SUSTENTABILIDADE E GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ONG'S NEGRAS, executada em duas fases. Na fase inicial, buscou-se rever alguns textos referenciais sobre o tema, como também estabelecer contatos com as lideranças do Movimento Social Negro – as principais do país – e com pesquisadores da temática étnico-racial.

Nesta etapa, impressionou o retorno de todos os contatados no Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e em outros centros: há uma unanimidade acerca da necessidade de se *produzir conhecimento* sobre gestão estratégica focada nas especificidades das ONG's negras no Brasil, o que equivale a um reconhecimento tácito de que o material existente para o Terceiro Setor convencional não atende às especificidades da temática étnico racial, como, aliás, era de se prever.

Cabe destacar que os contatos feitos antecipadamente foram frutíferos e trouxeram indicações essenciais para a elaboração do questionário apresentado adiante.

A segunda fase consistiu na preparação, aplicação e acompanhamento dos instrumentos de coleta de dados e realização de encontros presenciais com as lideranças, bem como na análise dos dados aferidos, que embasaram a produção do presente relatório.

3. OBJETIVOS

Constituíram objetivos desta consultoria:

- Selecionar uma amostra representativa da diversidade das ONG's negras brasileiras.
- Obter informações pertinentes para a realização de um diagnóstico das dificuldades que as ONG's negras enfrentam na gestão estratégica, tática e operacional.
- Coletar dados em quantidade e qualidade suficientes para o desenvolvimento futuro de uma proposta de material didático exclusivo e diferenciado, extraído da experiência acumulada das ONG's negras para subsidiar sua capacitação.

4. METODOLOGIA

Utilizou-se como metodologia de trabalho para a execução da consultoria a pesquisa investigativa de cunho exploratório.

Considerou-se como universo de pesquisa as ONG's que trabalham com a questão étnico-racial no Brasil.

Definiu-se inicialmente como amostra o número de 10 organizações, posteriormente ampliado para 13, as quais foram selecionadas em função do seu perfil e abrangência, a fim de refletir a totalidade do país.

A pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1. Seleção de 13 ONG's negras representativas da questão étnico-racial no Brasil;
2. Aplicação de questionário *on line* a todas as entidades participantes;
3. Realização de entrevistas dirigidas com as lideranças das ONG's negras para o levantamento de necessidades, identificação de pontos vulneráveis e de práticas bem sucedidas na gestão das entidades;
4. Tabulação dos dados;
5. Elaboração de análise propositiva.

5. JUSTIFICATIVA

O esforço empreendido para a aferição dos dados que permitem delinear um panorama do funcionamento das ONG's negras e a análise de sua situação e do contexto em que se inserem desenvolvida por esta consultoria adquirem relevância na medida em que

as entidades que atuam na questão étnico-racial no Brasil freqüentemente apresentam as seguintes carências:

- inexistência de teoria técnico-científica com foco na gestão das ONG's que trabalham com a questão racial negra;
- não-desenvolvimento de estratégias adequadas à realidade dessas organizações, que apresenta características específicas, distintas das demais.

Ademais, destacam-se como fatores agravantes, presentes no cotidiano dessas organizações, os seguintes pontos, que por si só justificariam o estudo:

- a não contemplação efetiva da questão, apesar do discurso freqüente em favor da igualdade racial;
- o "consenso da invisibilidade" (SANTOS, 2001), que se constitui na desconsideração do problema pelo Estado e que se reflete na falta de políticas públicas adequadas e na baixa representatividade orçamentária de ações capazes de modificar a realidade atual;
- a dificuldade de planejamento, na medida em que os conteúdos disponíveis no mercado de qualificação técnica não consideram as especificidades dessas ONG's;

ANEXO I - ROTEIRO DE PESQUISA

1. Identificar as características básicas da ONG's negras.
2. Identificar a estrutura de poder formal e real e o envolvimento dos responsáveis formais na gestão das organizações.
3. Identificar o sistema de planejamento e controle da organização; identificar a existência de planejamento estratégico e orçamentário da organização e sua influência na sustentabilidade.
4. Identificar percentualmente as fontes de recursos (próprias e/fornecidas por financiadores) da organização e o peso de cada uma delas no total de receitas.
5. Identificar os maiores problemas e dificuldades enfrentados pelas ONG's negras para a captação de recursos.
6. Identificar eventuais parcerias com outras instituições que facilitam ou dificultam a sustentabilidade da organização.
7. Identificar as questões relativas a recursos humanos que interferem na sustentabilidade e continuidade da organização.
8. Identificar os principais custos da organização.
9. Identificar a utilização de tecnologias de comunicação e informação na captação de recursos e disseminação de informações sobre a organização.
10. Identificar a forma de gerenciamento dos recursos obtidos.
11. Identificar a importância das estratégias de marketing e comunicação na sustentabilidade da organização.
12. Identificar as relações políticas da organização.

ANEXO II – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

As informações fornecidas neste formulário serão mantidas em sigilo, sendo incorporada ao trabalho final apenas a análise global das mesmas. Caso deseje receber o resultado da pesquisa, por favor, assinale o campo correspondente na última questão.

Agradecemos sua colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos nos seguintes endereços eletrônicos: heliosan@uol.com.br (Helio Santos), fmoraes@cidadania.org.br (Francisca Moraes) e rocardone@litalcom.com.br (Rosana Cardone).

DADOS DA ORGANIZAÇÃO

1. Nome			
<input type="text"/>			
2. Endereço	Cidade	Estado	CEP
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Telefone	4. Fax	5. Fundação	6. Área de atuação (ex.: saúde, educação, etc)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Nome do respondente	8. Cargo	9. E-mail	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
10. Página na Internet:	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	Endereço: <input type="text"/>

DIRIGENTES E COLABORADORES

11. Quais são os principais cargos da organização?

Cargo	Tempo de permanência

12. Quais as incumbências de cada um dos dirigentes na administração da organização?

<input type="text"/>
<input type="text"/>

13. Cite os tipos de vínculos que a organização mantém com seus colaboradores:

<input type="checkbox"/>	CLT	<input type="checkbox"/>	Autônomo	<input type="checkbox"/>	Pessoa jurídica	<input type="checkbox"/>	Voluntários
Outros:	<input type="text"/>						

14. A organização conta com o apoio de voluntários? Se sim, identifique as áreas nas quais atuam.

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Áreas: Projetos	<input type="checkbox"/>	Administração	<input type="checkbox"/>	Captação	<input type="checkbox"/>
				Outras:	<input type="text"/>				

15. A organização investe em treinamento de recursos humanos? Se sim, identifique em que áreas.

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Áreas: Projetos	<input type="checkbox"/>	Administração	<input type="checkbox"/>	Captação	<input type="checkbox"/>
				Outras:					

ADMINISTRAÇÃO GERAL

16. A organização dispõe de um plano de comunicação? Se sim, quem é responsável pela execução e controle desse plano?

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Responsável:					
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------	--	--	--	--	--

17. A entidade possui um modelo de organização administrativa (sistemas e métodos de trabalho)?

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim
--------------------------	-----	--------------------------	-----

18. Foi desenvolvido *layout* do escritório?

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim
--------------------------	-----	--------------------------	-----

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

19. Identifique as principais fontes de recursos da organização:

<input type="checkbox"/>	Doações de pessoas físicas	<input type="checkbox"/>	Venda de produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	Associações
<input type="checkbox"/>	Doações de organizações públicas	<input type="checkbox"/>	Internacionais	<input type="checkbox"/>	Nacionais
<input type="checkbox"/>	Doações de organizações privadas	<input type="checkbox"/>	internacionais	<input type="checkbox"/>	Nacionais

20. A organização realiza planejamento do orçamento? Se sim, qual o período contemplado?

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Período contemplado	() meses	() anos
--------------------------	-----	--------------------------	-----	---------------------	-----------	----------

21. Assinale as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira:

<input type="checkbox"/>	Gerenciar os recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	Preparar o projeto nos moldes do financiador
<input type="checkbox"/>	Atender às exigências dos financiadores	<input type="checkbox"/>	Recursos insuficientes para cobrir as despesas
<input type="checkbox"/>	Cumprir prazos/cronograma	<input type="checkbox"/>	Demonstrar as despesas em outras moedas
<input type="checkbox"/>	Conseguir novos associados/doadores	<input type="checkbox"/>	Fazer a prestação de contas
<input type="checkbox"/>	Falta de planejamento	<input type="checkbox"/>	Obter certidões e atestados de capacidade
<input type="checkbox"/>	Falta de pessoal qualificado/treinado	<input type="checkbox"/>	Falta de informações sobre fontes de recursos
<input type="checkbox"/>	Entender os manuais dos financiadores	<input type="checkbox"/>	Controlar o fluxo de caixa da organização
<input type="checkbox"/>	Outras		

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

22. A organização realiza planejamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado?

Não	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Período contemplado	<input type="text"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------------------	----------------------

23. De quem é a responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico (cargo/nível)?

24. Como e por quem é feito o acompanhamento do planejamento estratégico (cargo/nível)?

25. Existe análise de resultados do planejamento estratégico?

26. Qual é o foco da organização?

27. Qual é a missão da organização?

28. Quais são os objetivos e metas da organização?

29. Quais as estratégias estabelecidas para o alcance dos objetivos e metas da organização?

30. Existe algum tipo de avaliação de desempenho da atuação da organização? Qual?

31. Quais são as prioridades da organização?

32. Qual é o principal desafio imediato da organização?

33. O que é necessário fazer para capacitar a organização para enfrentar esse e novos desafios?

34. Qual é a projeção de atuação da organização para daqui a 5 anos?

35. A organização identifica possibilidades de inovação na sua atuação? Descreva-as sucintamente.

36. Quais são os segmentos de atuação da organização?

37. Qual é o público alvo da organização?

38. Cite os principais projetos, programas e atividades realizados pela organização?

39. Quais são os beneficiários das atividades desenvolvidas pela organização?

40. O que pode ser destacado como os pontos fortes da organização?

41. Quais são as deficiências e pontos vulneráveis da organização?

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

42. Quem capta recursos para a organização?

<input type="checkbox"/>	Diretoria	<input type="checkbox"/>	Funcionários	<input type="checkbox"/>	Voluntários	<input type="checkbox"/>	Captadores externos
Outros:							

43. A organização conta com captadores fluentes nas línguas:

<input type="checkbox"/>	Português	<input type="checkbox"/>	Inglês	<input type="checkbox"/>	Espanhol	<input type="checkbox"/>	Francês	<input type="checkbox"/>	Alemão	<input type="checkbox"/>	Italiano
--------------------------	-----------	--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	----------

44. Qual a forma de remuneração dos captadores?

<input type="checkbox"/>	% sobre o projeto	<input type="checkbox"/>	Fixa - mensal	<input type="checkbox"/>	Sem remuneração	<input type="checkbox"/>	Fixa - por projeto
Outras: <input type="text"/>							

45. A organização conta com apoio de empresas em:

<input type="checkbox"/>	Não recebe apoio	<input type="checkbox"/>	Bens	<input type="checkbox"/>	Serviços	<input type="checkbox"/>	Voluntários	<input type="checkbox"/>	Dinheiro
Outros: <input type="text"/>									

46. Numere em ordem crescente (de 1 a 5) a lista abaixo, identificando os maiores custos da organização:

<input type="text"/>	Pagamento de recursos humanos (salários e honorários – pessoa física e jurídica, incluindo encargos)
<input type="text"/>	Aluguel e taxas (condomínio, imposto predial, etc.)
<input type="text"/>	Serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.)
<input type="text"/>	Despesas com alimentação e transporte (passagens, diárias, lanches e refeições)
<input type="text"/>	Despesas bancárias (taxas, CPMF), financeiras (juros, multa) e cartoriais (registros, autenticações)

47. Os financiadores da organização:

Sim	Não	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Financiam as atividades institucionais (pagamento de salários, aluguel, etc)

CONTABILIDADE

48. A contabilidade da organização é feita por:

<input type="checkbox"/>	Funcionário não contador	<input type="checkbox"/>	Funcionário contador	<input type="checkbox"/>	Contador individual contratado
<input type="checkbox"/>	Contador Voluntário	<input type="checkbox"/>	Empresa de Contabilidade contratada	<input type="checkbox"/>	Outros:

49. A prestação de contas para os financiadores é feita por:

<input type="checkbox"/>	Funcionário especializado	<input type="checkbox"/>	Funcionário contador	<input type="checkbox"/>	Contador individual contratado
<input type="checkbox"/>	Contador Voluntário	<input type="checkbox"/>	Empresa de Contabilidade contratada	<input type="checkbox"/>	Outros:

50. Deseja receber o resultado da pesquisa?

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim
--------------------------	-----	--------------------------	-----

APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA



Título da Pesquisa : **Gestão e Sustentabilidade no Terceiro Setor : Um estudo de Multicasos de ONGs Negras em Salvador - Bahia-Brasil.**

Mestrando: Waldemario Alves de Oliveira

Orientador :Dr professor José Manuel de Oliveira Mendes

Tipo de informante: Dirigente / Gestor

Dados da organização:

Nome:

Data da fundação:

Endereço:

Principais atividades Desenvolvidas:

População - Alvo atendida:

Área de atuação:

Cidade, estado,CEP

Telefone Fax:

Site na Internet:

Nome do respondente:

Cargo:

Data: ____/____/____

Local:

Roteiro I - Administração geral

- 1- Principais cargos da organização:
- 2- Incumbências de cada um dos dirigentes na administração da organização:
- 3- Tipos de vínculos que a organização mantém com seus colaboradores:
- 4- Apoio de voluntários e as áreas nas quais atuam:
- 5- Plano de comunicação da organização, cargo responsável pela execução e controle desse plano:
- 6- Modelo de organização administrativa (sistemas e métodos de trabalho):
- 7- Layout do escritório:

Roteiro II - Administração financeira

- 1- Contabilidade da organização é feita:
- 2- Prestação de contas para os financiadores é efetivada:
- 3- Principais fontes de recursos da organização:
- 4- Planejamento orçamentário:
- 5- Dificuldades da organização em relação à gestão financeira:

Roteiro III - Planejamento estratégico

- 1- Planejamento Estratégico:

- 2- Responsável pelo planejamento estratégico:
 - 3- Como e por quem é feito o acompanhamento do planejamento estratégico:
 - 4- Resultados do planejamento estratégico:
 - 5- Missão da organização:
 - 6- Objetivos e metas da organização:
 - 7- Ações desenvolvidas para alcançar os objetivos e metas da organização:
 - 8- Avaliação de desempenho da atuação da organização:
 - 9- Prioridades da organização:
 - 10- Desafio da organização:
 - 11- Estratégias de superação dos desafios da organização:
 - 12- Organização daqui a 5 anos:
 - 13- Sobre o público alvo da organização:
 - 14- Principais projetos, programas e atividades realizados pela organização:
 - 15- Pontos fortes da organização:
 - 16- Deficiências e pontos vulneráveis da organização:
- Roteiro IV - Captação de recursos - Administração de Recursos*
- 1- Captação de recursos da organização:

- 2- Responsável pela captação de recursos:
- 3- Forma de remuneração dos captadores:
- 4- Fontes de recursos da organização:
- 5- Atividades que gera recursos para a organização:
- 6- Estratégias para captação de recursos:

Roteiro V - Gestão de pessoas

- 1- Política ou pratica que visa auxiliar na gestão de pessoas:
- 2- Capacitação e formação continuada dos membros da organização:
- 3- Remuneração dos funcionários:
- 4- Recrutamento e seleção das pessoas que trabalham na organização:
- 5- Processo das políticas e práticas do RH:

Roteiro VI - Gestão de Impactos

- 1- Principais impactos gerados pelas ações da organização:
- 2- Existe alguma sistematização sobre as mudanças de vida ocorridas aos beneficiários:
- 3- Processos que envolve a avaliação dos impactos:
- 4- Facilidades e dificuldades para o sucesso das ações organizacionais :

Roteiro VII - Capacidade de Accountability

- 1- Organização comunica os gastos de seus recursos para os seus *Stakeholders*:
- 2- Reuniões, assembléias e outros eventos para relatar as atividades da organização:
- 3- Participantes destas reuniões:
- 4- Organização recebe as críticas e sugestões feitas por seus *stakeholders*:
- 5- Frequência em que os relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas:
- 6- Cite a quem são endereçados:
- 7- Organização adota um código de Ética ou tenta ser transparente em suas atividades:

Roteiro VIII - Capacidade de Advocacy

- 1- Referência sobre as linhas de comunicação direta entre a sua organização e os formuladores de políticas pública. O que são e quais são estas linhas de comunicação, como elas são utilizadas e se tem obtido algum benefício através da utilização desses canais de comunicação:
- 2- Organização forma grupos de pressão sobre temas específicos e sobre temas abrangentes a fim de influenciar a formulação de políticas públicas:
- 3- Grupos de pressão são bem sucedidos nas suas tentativas de influenciar a formulação de política em nível local e federal:
- 4- Mecanismos que possibilitam a participação das organizações do Terceiro Setor na formulação de políticas:

5- Organização lidera ações para aumentar a conscientização sobre os problemas públicos ou apóiam posições particulares:

Roteiro IX - Gestão da imagem pública

1- Contatos com a mídia local e nacional:

2- Você vê sua organização retratada pela mídia:

3- Público em geral tem uma percepção positiva de sua organização:

4- Relação da organização com o setor público e privado:

5- Socialização das informações sobre a organização:

6- Estratégias utilizadas pela organização para divulgar a sua imagem:

7- Custo que a organização gasta para divulgar a imagem: