

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA  
CURSO: MESTRADO EM SOCIOLOGIA**

**SOCIEDADE CIVIL, HUMANITARISMO E UTILITARISMO: UM ESTUDO  
EMPÍRICO SOBRE OS PADRÕES DE SOLIDARIEDADE DAS ONGs DA RMR**

**JOSÉ RICARDO FERREIRA DA COSTA**

**RECIFE  
2004**

**JOSÉ RICARDO FERREIRA DA COSTA**

**Aluno do Curso de Mestrado em Sociologia do Programa de Pós-Graduação em  
Sociologia – UFPE**

**SOCIEDADE CIVIL, HUMANITARISMO E UTILITARISMO: UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE  
OS PADRÕES DE SOLIDARIEDADE DAS ONGs DA RMR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia –  
PPGS, como requisito para obtenção do título  
de Mestre em Sociologia pela Universidade  
Federal de Pernambuco, sob a orientação do  
Prof. Dr. **Breno Augusto Souto Maior  
Fontes**.

**RECIFE**

**2004**

**Ata da Sessão de Arguição de Defesa de Dissertação de JOSÉ RICARDO FERREIRA DA COSTA, do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Pernambuco.**

Aos dez dias do mês de setembro do ano de dois mil e quatro, reuniram-se na Sala de Seminários do 13º andar do prédio do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, os membros da Comissão designada para o **Exame da Dissertação de Mestrado de JOSÉ RICARDO FERREIRA DA COSTA**, intitulada: "*A SOCIEDADE CIVIL, UTILITARISMO E HUMANITARISMO: um estudo empírico sobre os padrões da solidariedade das ONGs da RMR*". A Comissão foi composta pelos Professores: **Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes – Presidente/orientador; Dr. Paulo Henrique Martins de Albuquerque – Titular Interno – PPGS, e Dr. Klaus Heichner - Titular Externo – Universidade de Hamburgo/Alemanha.** Dando início aos trabalhos o Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes explicou aos presentes o objetivo da reunião, dando-lhes ciência da regulamentação pertinente. Em seguida passou a palavra ao autor da Dissertação, para que apresentasse o seu trabalho. Após essa apresentação, cada membro da Comissão fez sua arguição, seguindo-se a defesa do candidato. Ao final da defesa, a Comissão Examinadora retirou-se, para em secreto deliberar sobre o trabalho apresentado. Ao retornar o Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes presidente da mesa e orientador do candidato, solicitou que fosse feita a leitura da presente Ata, com a decisão da Comissão **aprovando a Dissertação por unanimidade.** E nada mais havendo a tratar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato. Recife, 10 de setembro de 2004.

*Luís Carlos*  
*Paulo Henrique Martins*  
*B-F. (Breno Fontes)*  
*[Signature]*  
*[Signature]*

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA  
CURSO: MESTRADO EM SOCIOLOGIA**

**SOCIEDADE CIVIL, HUMANITARISMO E UTILITARISMO: UM ESTUDO  
EMPÍRICO SOBRE OS PADRÕES DE SOLIDARIEDADE DAS ONGs DA RMR**

**Banca Examinadora:**

**Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes**

Primeiro Examinador

**Dr. Klaus Friedrich Eichner**

Segundo Examinador

**Dr. Paulo Henrique Novaes Martins de Albuquerque**

Terceiro Examinador

**RECIFE**

**2004**

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO 01 – A Solidariedade no Terceiro Setor e nas Organizações Não Governamentais .....</b>                                   | <b>6</b>  |
| <b>1. Concepção de Terceiro Setor e das Organizações Não Governamentais .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2. Retrospectiva e Contextualização Histórica do Terceiro Setor .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.1. Do Período Colonial até Meados da Década de 1980 .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.2. Do Final da década de 1980 até os dias atuais .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>CAPÍTULO 02 - Utilização do Conhecimento Técnico e Especializado pelo Homem Moderno .....</b>                                     | <b>23</b> |
| <b>1. Vantagens e Desvantagens da Profissionalização e da Especialização nas Diversas Organizações e em Particular nas ONGs.....</b> | <b>24</b> |
| <b>2. A Inevitabilidade da Profissionalização e da Especialização e a Existência do Hibridismo nas ONGs .....</b>                    | <b>29</b> |
| <b>CAPÍTULO 03 - Humanitarismo, Utilitarismo e Hibridismo nas ONGs .....</b>   | <b>31</b> |
| <b>1. Presença do Humanitarismo nas ONGs de um modo geral .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>2. A Profissionalização das ONGs e o Utilitarismo de seus Integrantes .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>3. Presença do Humanitarismo, do Utilitarismo e do Hibridismo no relacionamento entre as ONGs e as entidades parceiras .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>4. Presença do Humanitarismo no Relacionamento entre as ONGs e seus Integrantes .....</b>   | <b>69</b> |
| <b>5. Presença do Hibridismo nas ONGs .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>78</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <b>82</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>85</b> |

## **RESUMO**

O presente trabalho consiste em um estudo empírico sobre os padrões de solidariedade das Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana do Recife, que apesar de estruturarem suas práticas em redes de organizações centradas em processos de sociabilidade vivenciados no seu cotidiano, estariam passando a estruturar suas práticas numa ótica mais utilitária e individualista, com a finalidade de obter um maior reconhecimento, aprovação social, ou para sua mera sobrevivência. Os dados para a realização deste estudo foram obtidos, em primeiro lugar, através da aplicação de questionários em Organizações Não Governamentais, que foram selecionadas através de uma amostra do tipo Bola de Neve. Em segundo lugar, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas nessas entidades. O processamento dos dados estatísticos (introdução dos dados em uma planilha, codificação, tratamentos estatísticos, etc.) se deu através utilização do programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Além desse programa, utilizamos um software específico para o estudo das redes sociais: O UCINET.

## **ABSTRACT**

This research is an empiric study on solidarity standards of the non-governmental organizations in the Great Recife which, in spite of structuring their practice in centred network organizations in sociability process lived in their daily life, would be structuring their practices according to an utilitary and individualist view, in order to gain a greater recognition, social approval, or to their sheer survival. The data to carry out this study was mainly obtained through questionnaire applications on NGOs that were selected from a snowball sample type. Afterwards were applied semi-structured interviews on those entities. The statistical data processing (data introduction in a spreadsheet, codification, statistical treatments, etc.) was carried out through of the utilization of a statistical program SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Besides this program, it was used a specific software to the social network study: the UCINET.

*Este trabalho é dedicado a uma pessoa muito especial, que, mesmo com o pouco tempo em que a conheço, deu-me uma incrível força para terminar este trabalho. Esta pessoa merece muito mais do que este pequeno texto que escrevo. Mas, todas essas páginas aqui escritas são dedicadas a ela em forma de agradecimento. Esta pessoa chama-se Carla Hollanda Correia de Araújo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho só pôde ser realizado graça à colaboração de algumas pessoas. Dentre essas, destaco o professor Breno A. S. M. Fontes por toda a orientação dada, e ao professor Klaus Eichner pelo estímulo e apoio dado durante todo o processo de elaboração deste trabalho

Em seguida, gostaria de agradecer aos professores Luiz Neto Canuto, pela gentileza dispensada e à sua esposa pelo mesmo motivo. Aos professores Remo Mutzemberg e Salete Cavalcanti pelo apoio e amizade.

Agradeço também aos meus amigos do curso de mestrado, trabalho de pesquisa e de graduação Rogério Alves de Lima, Paulo Henrique de Miranda, Marcelo Pereira e Rui Mesquita, pelo estímulo e ajuda dada na elaboração deste trabalho.

## Introdução

A proposta de trabalhar com ONGs nasceu a partir do trabalho realizado na pesquisa Capital Social e Terceiro Setor: Sobre a Estruturação das Redes Sociais em Associações Voluntárias, como bolsista de Apoio Técnico, sob a coordenação do Professor Doutor Breno Augusto Souto Maior Fontes e financiada pelo CNPq.

No processo de elaboração do trabalho de campo da pesquisa citada acima, de onde foi retirada uma parte significativa de seus dados para ser utilizada aqui neste trabalho, calculou-se sua amostra por um modelo não probabilístico de amostragem denominado *snow-ball* (bola de neve<sup>1</sup>). Após isso, foram aplicados quarenta questionários nas ONGs da Região Metropolitana do Recife.

Após o processo de coleta dos dados, foi realizado o tratamento dos estatístico dos dados e de algumas medidas estatísticas da metodologia de rede. Para isso, foram utilizados dois programas computacionais: primeiro o statistical package for social sciences (SPSS); segundo o UCINET, que é um software específico para o tratamento de dados metodológicos de redes sociais, para o tratamento exclusivo, neste trabalho, do índice de centralidade.

A partir de toda a discussão teórica e empírica desta primeira pesquisa, elaborei um projeto de pesquisa empírico que tem como objetivo maior verificar como estão

---

<sup>1</sup> De acordo com Fontes (2002: 214), “A amostra ‘bola de neve’ diz respeito a uma técnica estatística de extração de amostra não probabilística, construindo uma lista de nomes para entrevistas utilizando-se de um conjunto inicial de nomes escolhidos a partir de informantes privilegiados. Estes nomes escolhidos são os entrevistados, que indicam um outro grupo de pessoas a entrevistar, e assim por diante, até o círculo se fechar (isto é, quando o número de pessoas indicadas e ainda não entrevistadas é pequeno) Este tipo de amostra é adequado para algumas pesquisas, especialmente aquelas utilizando-se do referencial teórico-metodológico das redes sociais.

configurados, hoje em dia, os padrões de solidariedade entre ONGs da região metropolitana do Recife, que, apesar de estruturarem suas práticas em redes de organizações centradas em processos de sociabilidade vivenciados no seu cotidiano (Fontes, 1999: 9), estariam passando a estruturar suas práticas numa ótica mais utilitária e individualista<sup>2</sup>, com a finalidade de obter um maior reconhecimento, aprovação social, ou para sua mera sobrevivência.

A elaboração de um trabalho que aborde esta mudança de comportamento das ONGs é necessária porque, historicamente, se as ONGs e as entidades do setor não lucrativo, de um modo geral, sempre foram conhecidas como entidades que sempre trabalharam com uma postura essencialmente solidária, humanitária e democrática, parecem ter deixado de lado estes princípios característicos de um modelo republicano de democracia<sup>3</sup>, em favor de premissas utilitárias.

Apesar dos valores humanitários serem muito arraigados dentro das ONGs, tentaremos investigar a hipótese de que o modelo pelo qual as ações dessas organizações se guiam hoje é um modelo híbrido, que tanto possui um elemento utilitário, de concepção, trabalho e ação voltada para a acumulação de bens materiais, como também da valorização de um elemento humanitário, preocupado com a busca do bem comum.

Em primeiro lugar, esta mudança nos padrões de comportamento foi verificada no âmbito da concepção do trabalho das Organizações Não governamentais, averiguando se o comportamento de seus integrantes permanecem, como historicamente sempre foi, com a ação dessas organizações se guiando para a busca do bem comum de seus públicos-alvos,

---

<sup>2</sup> A concepção de ação utilitária e individual está contida no segundo capítulo deste trabalho.

<sup>3</sup> A concepção de democracia e de humanitarismo estão definidos no primeiro capítulo deste trabalho.

no sentido de verificar se, de uma maneira geral, os entrevistados entendem por bem comum a melhora da situação de exclusão social e da qualidade de vida em que muitos de seus públicos-alvos se encontram.

Em segundo lugar, tentaremos investigar a existência do utilitarismo por meio de indicadores que mostram, diretamente, a existência da profissionalização das ONGs, e se os técnicos contratados a partir do final da década de 1990 (período em que o movimento de profissionalização foi potencializado), ao invés de agirem ou trabalharem com o intuito de engajarem-se no trabalho de missão dessas entidades (que é o de guiar suas ações para o bem comum das comunidades por elas assistidas), guiarem suas ações com objetivos de acumulação financeira própria.

Em terceiro lugar, tentamos verificar a existência do humanitarismo, do utilitarismo e hibridismo das Organizações Não governamentais investigadas, no tocante às suas relações com suas instituições parceiras, objetivando, mais especificamente, ver se essas parcerias são realizadas em prol do bem comum, com a tentativa da retirada das comunidades assistidas por essas entidades da situação de exclusão social em que muitas se encontram, ou se são feitas em virtude da acumulação financeira; e se há relacionamentos pautados em valores de diálogo, respeito, autonomia e transparência, que são preceitos de um bom relacionamento entre essas instituições, ou se esses relacionamentos são (ou passaram a ser) pautados em valores de competição e concorrência.

Em quarto lugar, tentaremos verificar a existência de valores humanitários no tocante ao relacionamento entre as entidades entrevistadas e seus integrantes, e entre seus

integrantes, no sentido de que haja uma valorização do vínculo e que haja uma horizontalidade nas relações dentro do funcionamento interno entre esses integrantes.

Por último, tentaremos ver se existe, diretamente, o hibridismo<sup>4</sup> dentro dessas ONGs, na medida em que haja uma valorização de premissas de traços utilitaristas e humanitaristas, ao mesmo tempo, no que diz respeito ao comportamento de integrantes dessas entidades, no sentido de existir, nessas entidades, um caráter militante e técnico, ressaltando que vemos aqui a existência da busca desse caráter técnico como sendo um indicador de utilitarismo, e o militante um traço de comportamento humanitarista.

A elaboração da dissertação propriamente dita, será apresentada em quatro capítulos: No primeiro será feita uma revisão da literatura sobre uma contextualização histórica da atuação das entidades de terceiro setor e das ONGs desde seu surgimento até os dias atuais, enfatizando as interações realizadas entre as ONGs e suas entidades parceiras, principalmente o Estado e as agências de cooperação internacional, além das definições dos principais conceitos teóricos utilizados.

No segundo capítulo será realizada uma discussão sobre a problemática do processo de profissionalização do mundo moderno e capitalista, e a conseqüente valorização de premissas utilitárias também na modernidade, e em particular nas ONGs, em detrimento dos valores tradicionais humanitários das ONGs e organizações do terceiro setor de um modo geral.

No terceiro capítulo será explanada toda a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa empírica realizada, primeiro entre março de 2000 e fevereiro de

---

<sup>4</sup> A concepção de hibridismo está definida no segundo capítulo deste trabalho.

2002, quando da vigência da pesquisa Capital Social e Terceiro Setor; depois as entrevistas semi-estruturadas coletadas no período de 02 julho a 11 de novembro de 2003.

No quarto e último capítulo, serão apresentadas algumas considerações sobre todo o trabalho realizado e algumas conclusões, com ênfase na análise dos dados empíricos, sobre toda a problemática do humanitarismo, utilitarismo e hibridismo, gerado após o movimento de profissionalização acima citado.

## **Capítulo 01**

### **A Solidariedade no Terceiro Setor e nas Organizações Não Governamentais**

#### **1. Concepção de Terceiro Setor e das Organizações Não Governamentais**

As organizações não governamentais, no sentido aqui utilizado, de acordo com Habermas (1997), Cohen e Arato (1992), e Avritzer (1994), têm suas ações vinculadas a processos de sociabilidade vivenciados no seu cotidiano e aos núcleos privados do mundo da vida<sup>5</sup>. Neste caso, a diferença estrutural das práticas vinculadas ao mundo da vida em relação às práticas vinculadas à racionalidade instrumental (ou mundo sistêmico) se dá, segundo Cohen e Arato (1994: 154), “por intermédio da emergência [no mundo da vida] de instituições especializadas na reprodução de tradições, solidariedades e identidades”. Nesse sentido, para Habermas

... a sociedade civil, como fundamento das opiniões públicas autônomas, distingue-se tanto dos sistemas econômicos de ação quanto da administração pública. Dessa compreensão resulta por via normativa a exigência de um deslocamento dos pesos a partir dos quais se aplicam a cada um dos elementos na

---

<sup>5</sup> As características identificadoras da sociedade civil são definidas da seguinte forma por Cohen e Arato: “pluralidade: [laços de] famílias, grupos informais e associações voluntárias ... um domínio de um auto-desenvolvimento individual e escolha moral ...” (Cohen e Arato apud Habermas, 1997: 100).

relação entre os três recursos a partir dos quais as sociedades modernas satisfazem sua carência de integração e direcionamento, a saber: o dinheiro, o poder administrativo e a solidariedade (Habermas, 2002: 281).

Ou seja, enquanto o recurso do poder administrativo é considerado fator preponderante do primeiro setor (Estado), e o dinheiro do segundo setor (capital privado), a solidariedade é tida como recurso e fator de ação preponderante do terceiro setor (sociedade civil) e, conseqüentemente, das Organizações Não Governamentais.

Outro traço fundamental presente nas ações das ONGs é que elas possuem, dentro de sua organização interna e externa, um caráter humanitário de pensamento e prática social, associado a um modelo republicano de Democracia que, de acordo com Habermas (2002: 276), “torna o processo democrático dependente das virtudes dos cidadãos voltados ao bem comum ..., de questões relativas ao acordo mútuo [dos indivíduos] de caráter ético”. Nesse caso, as ações humanas são colocadas em prática sempre orientadas pela busca do bem comum, voltadas para a busca de uma sociedade mais igualitária.

Mais uma característica fundamental das ONGs, também vinculada ao modelo republicano de Democracia, é a existência de uma vontade política horizontal (Habermas 2002: 270), que ainda hoje se reflete tanto na relação interna das ONGs com seus integrantes, como na relação das ONGs com outras entidades parceiras. Isto, inclusive, é o que diferencia a gestão das ONGs em relação à gestão de instituições públicas e privadas, que, possuem modelos de gestão com uma hierarquia fixa e muito rígida de cargos, aproximando-se, assim, do modelo típico-ideal burocrático weberiano<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Para uma melhor compreensão do modelo de administração burocrático de Max Weber, ver Weber (1977).

Isto não quer dizer que não haja qualquer tipo de hierarquia fixa de cargos nas ONGs, mas, por haver uma cultura organizacional dentro das ONGs pautada por preceitos republicanos, e por relações primárias, onde, de acordo com Caillé (2002b: 197), o vínculo entre as pessoas é mais importante do que a função que essas pessoas exercem dentro das ONGs, a hierarquia de cargos dentro das ONGs é dirimida, pois, muitas vezes, no cotidiano das atividades, todos os seus integrantes, desde o detentor do cargo mais alto, até o do cargo mais baixo, têm o mesmo direito de voz e voto nas decisões tomadas por essas instituições.

Obviamente, essas concepções do entendimento de que há uma distinção de um (terceiro) setor, distinto do mercado e do Estado sofrem algumas críticas. Uma delas é feita por Montaño (2002). Em primeiro lugar, a perspectiva anteriormente colocada é encarada como sendo, nas palavras do próprio Montaño (2002: 51),

“de inspiração pluralista, estruturalista ou neopositivista, que isola os supostos ‘setores’ um dos outros e concentra-se em estudar o que se entende que constitui o terceiro setor: ONGs, fundações, associações comunitárias, os movimentos sociais etc.”.

Para Montaño, a concepção aqui utilizada de terceiro setor isola, autonomiza a dinâmica de cada um dos três setores, desistoricizando a realidade social. Como se o “político” pertencesse à esfera estatal, o econômico ao âmbito do mercado e o “social” remetesse apenas à sociedade civil, num conceito eminentemente reducionista (Montaño 2002: 53). Para ele, não se deve considerar como motor da história as vontades setorialmente isoladas de indivíduos ou de organizações, mas *as lutas de classes*, latentes ou manifestas, e determinadas a partir dos interesses, claramente contrapostos, de capital e trabalho (Montaño, *idem*: 52).

## **2. Retrospectiva e Contextualização Histórica do Terceiro Setor**

### **2.1. Do Período Colonial até Meados da Década de 1980**

Apesar de toda a efervescência da atuação do terceiro setor (setor não lucrativo) desde os anos de 1970, as organizações que compõem o setor não lucrativo não são recentes, pois muitas das primeiras formas de associações deste tipo surgiram, de acordo com Fernandes (2002), no século XVI, apoiadas pela igreja católica e pelo Estado.

No Brasil, a literatura disponível faz alusão a entidades com práticas parecidas as organizações de terceiro setor, desde o período colonial. De acordo com Landim (1993), nos primeiros séculos de nossa história, onde quer que encontremos as organizações voluntárias encarregadas da assistência, do ensino e da educação, temos a igreja na sua promoção. Nessa época já tínhamos a presença de ações marcadas pela tradição da generosidade, baseada em valores da caridade cristã e da solidariedade. Landim coloca que as Irmandades da Misericórdia foram a primeiras responsáveis pelos primeiros hospitais e manicômios, encarregadas da assistência social no Brasil.

As organizações voluntárias no Brasil, até os finais do século XIX, foram quase todas criadas pela igreja católica e eram as responsáveis pela prestação de serviços de praticamente tudo o que se havia consolidado em termos de assistência social, saúde e educação.

Apenas a partir da década de 1930, em virtude da aliança do Estado centralizador de Getúlio Vargas com a igreja católica, é que, no Brasil, inaugura-se um período de

expansão na prestação de serviços por parte do Estado nos setores de educação, cultura e saúde, o que acabou favorecendo, de acordo com Landim (2002), o enorme campo de organizações de ação social ligadas à igreja (Landim, 2002: 23-24).

Após o fim da II Guerra Mundial, passamos a vivenciar uma fase caracterizada por transformações de caráter político, econômico e social. Politicamente, houve transformações associadas à ameaça de um conflito bélico e até nuclear, liderada por dois grandes blocos econômicos antagônicos: o bloco capitalista, liderado pelos Estados Unidos e o bloco comunista, representado pela extinta União Soviética. Em meados da década de 1980, com o fim desta ameaça e durante todo esse período, grande parte dos países do chamado “terceiro mundo” viveu à mercê desses dois blocos, inclusive, os países latino-americanos. Na América do Sul, principalmente, pois durante os anos de 1960 até meados dos anos de 1980, os países desse continente passaram por regimes político-militares, atrelados ao sistema capitalista.

As transformações de caráter econômico podem ser vistas através do desenvolvimento e do crescimento, tanto no aumento da produtividade industrial e agrícola, como no avanço na área das comunicações. Esse desenvolvimento, entretanto, não foi experimentado em países subdesenvolvidos, principalmente no continente africano e na América do Sul. Em alguns casos, pode-se argumentar que houve crescimento econômico, como é o caso do Brasil; todavia, esse crescimento não se traduziu em desenvolvimento, por conta da forte concentração de renda nas mãos de uma classe econômica abastada.

Na esfera social, as transformações sociais não se deram de igual maneira em todo o mundo. Nos países desenvolvidos, os efeitos do desenvolvimento econômico e

político ocasionaram mudanças no comportamento social até certo ponto positivas. Nos países subdesenvolvidos, percebe-se que as mudanças ocorridas se deram de forma negativa, pois os problemas que já existiam anteriormente, como a pobreza, os conflitos étnicos e religiosos, aumentaram consideravelmente, além de surgirem outros tipos de conflitos. Como exemplos, temos o crescimento da violência; a degradação do meio ambiente, imposta pelos grandes centros urbanos através de suas indústrias; a ameaça de uma guerra bacteriológica, etc.

É nesse contexto do pós-guerra que as ONGs surgem na América Latina no final da década de 1950, segundo Mendes (1999: 5), “como organizações de natureza político-social criadas por iniciativa de grupos profissionais e técnicos caracterizados pela militância social, ou de grupos pastorais da igreja católica”. A partir de então, com a ajuda das ONGs, criadas pela classe média militante, a sociedade civil brasileira começa a se reorganizar com projetos relativamente autônomos, onde um grande número de associações civis e sindicatos tiveram um peso significativo.

Nesse sentido, atestamos, desde seu surgimento na América Latina, o caráter republicano de prática social dessas entidades, pelo fato de surgirem para, pelo menos, (tentar) sanar o problema da exclusão social em que grande parte da população dos países do terceiro mundo estava exposta.

A conformação do terceiro setor no Brasil se deu a partir de lógicas importadas de agências de cooperação internacional canadenses e européias, quase todas atreladas a ordens religiosas, que passaram a assumir no pós-guerra o papel de guardiãs dos direitos humanos. Essa lógica trazia, além dos valores religiosos, forte componente ético, no qual

predominava o sentimento de solidariedade e de respeito ao ser humano (Mendes, 1999: 58).

Dentro do contexto do golpe de Estado de 1964 e das denúncias em relação aos direitos humanos, houve a necessidade de organizar e formar pessoas e grupos para enfrentar as condições adversas, locais e regionais. Entretanto, não havia qualquer preocupação com modelos organizacionais gerenciais. Nesse caso, as condições políticas eram o que determinava as possibilidades e os métodos de intervenção das ONGs.

A partir da década de 1970, o terceiro setor seria composto, segundo Fernandes,

de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas manifestações na sociedade civil (Fernandes, 1997: 27).

Com a mencionada incorporação verifica-se, a partir de então, um tipo de organização do terceiro setor (as organizações não governamentais) que, juntamente com outros dois atores da sociedade civil (os movimentos sociais e associações civis), passaram a constituir um ator único, que tinha como elemento comum de identificação a luta contra um inimigo comum, a saber: o regime militar em quase toda a América Latina, que suprimia, quando não excluía totalmente, os direitos políticos e sociais dos cidadãos, em defesa de um Estado burocrático militar. Nesse sentido, a sociedade civil passou a ser vista como uma esfera distinta, autônoma e de oposição política em relação ao Estado. Também se diferenciava do mercado por não ter a acumulação financeira como principal objetivo de suas ações.

Tais características nos permitem definir as ONGs

como organizações formais, privadas, mas com fins públicos, sem fins lucrativos, autogovernadas e com a participação de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, de assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico ou global)” (Scherer-Warren, 2001: 165).

A partir de então, consolidam-se redes de organizações da sociedade civil que, através de trabalhos anteriores de base, educação de adultos e desenvolvimento comunitário, vão construindo um campo de identidade comum. Nesse movimento, de acordo com Landim (2002: 26), “contou-se com o indispensável apoio e respaldo de setores da igreja, ao mesmo tempo em que foi fundamental a construção da distinção [e distanciamento] com relação à chamada filantropia, caridade ou assistencialismo”.

Nesta época, as ONGs eram muito influenciadas pela grande narrativa do marxismo ortodoxo, que sustentava, de acordo com Scherer-Warren (2002: 70), “a idéia da existência de um sentido subjacente da história, [que] contribuiu para o desenvolvimento ideológico, segundo o qual [haveria] um rumo prescrito para as lutas de transformação social”.

Apesar da ligação de muitos desses atores da sociedade civil com a igreja, principalmente através da Teologia da Libertação, os objetivos dos movimentos destes atores, principalmente em espaços mais localizados dentro de comunidades, eram destinados a práticas muito mais políticas, com o objetivo de extinguir o Estado autoritário-militar e, em seu lugar, implantar um regime mais democrático, no sentido

dado por Habermas (2002: 272-273), da aquisição de direitos republicanos por parte dos cidadãos de uma maior participação e comunicação política, e da possibilidade e garantia da integridade de um convívio eqüitativo, autônomo e fundamentado sobre o respeito mútuo.

A interferência desses atores sociais cresceu muita na vida cotidiana de comunidades locais, em função de, de acordo com Fernandes (2002: 34), “os mecanismos de comunicação [da sociedade] civil com as esferas superiores da vida pública [terem sido] estrangulados (partidos, mídia etc.)”.

Nesse sentido, conforme o mesmo autor,

... reduziu-se a um mínimo a participação cívica no Estado e nas empresas. Estancando assim o ímpeto participativo gerado na década anterior, uma saída restou para os que olhassem numa outra direção: para baixo e para o plano local, justamente para as ‘comunidades’ (Fernandes, 2002: 34).

## **2.2. Do Final da década de 1980 até os dias atuais**

Após a dissolução dos regimes militares na América Latina (e no Brasil não foi diferente), as ONGs e os movimentos sociais, mesmo com a antiga ligação desses atores com a igreja através da Teologia da Libertação, sofreram um problema de isolamento – rompendo com as formas tradicionais de ajuda mútua e de assistência; de acordo com Fernandes (2002: 131), “criavam uma distância não-intencional com as maiorias pobres; [além disso] combatendo as empresas e o governo, afastavam-se das elites”.

Observa-se, ainda, que as noções ideológicas que norteavam as ações dos atores da sociedade civil desde a década de 1970 até o final da década de 1980, que, de acordo com Fernandes (2002: 137), “[eram] muito influenciados por expressões ideológicas de uma noção da esquerda hegeliana, pela qual um sujeito universal afirma os seus valores e a sua soberania”, entram em crise pelos seguintes motivos.

Em primeiro lugar, o inimigo comum que unia os movimentos sociais, as ONGs e as associações civis, que eram os regimes militares, não existia mais.

Depois, no chamado Terceiro Setor, do qual as ONGs fazem parte, surgem e passam a ganhar ênfase outros segmentos, como associações locais que defendem grupos específicos, a exemplo dos clubes de mães, clubes de idosos, organizações religiosas, etc.

A filantropia empresarial também passa a se configurar como mais um segmento do terceiro setor, bem atuante a partir do final da década de 1980. Isto, inclusive, fez com que muitas das ONGs que possuem uma forte identificação com a militância política, passassem a ter, e até hoje têm, uma grande resistência em se assumir enquanto organizações do terceiro setor, pelas instituições de filantropia empresarial, ou pelo menos a maioria delas, serem colocadas por muitos militantes das ONGs, como instituições que não possuem valores de solidariedade e humanitarismo, e sim por realizarem trabalhos solidarísticos para passarem uma imagem de responsabilização social das empresas as quais estão vinculadas.

Obviamente, com toda esta gama de atores, com objetivos, interesses e práticas bem específicos e divergentes e com a aproximação das ONGs com essas entidades de caráter assistencial, ficou muito difícil englobar todos eles num segmento único e homogêneo.

Por isso, a elaboração de um projeto comum, de uma agenda global e única não foi mais possível, não se podendo mais encarar o terceiro setor, ou a sociedade civil, como um *sujeito universal* e homogêneo, como pensavam os estudiosos que se baseavam na concepção de esquerda hegeliana.

Além disso, as ONGs, que nos primeiros tempos de sua existência no Brasil, tiveram no campo das organizações assistenciais tradicionais uma forte referência, mas que tinham criado um distanciamento em relação a elas na década de 1970 e no início dos anos de 1980, a partir do final da década de 1980 e principalmente na década de 1990, apresentaram outra postura. De acordo com Landim (2002: 34), “as interações com essas entidades tradicionais ... ressurgem com mais força e de modo transformado, dando-se em espaços comuns e cada vez mais freqüentes”.

Se no passado a dimensão do conflito entre grupos opostos tendia a ser o principal recurso ideológico legitimador de uma ação coletiva, hoje, o apelo à solidariedade passa a ser crescentemente um recurso legítimo para mobilizações sociais e, especialmente, para a criação de novas formas de associativismo e ampliação da participação do voluntariado (Scherer-Warren, 2002: 64).

A partir da década de 1990, o discurso da autonomia identitária (característica da década anterior) passa a dar lugar ao da solidariedade e das parcerias interorganizacionais ou inter-redes (Scherer-Warren, 2002:78-79).

Com isso, as fronteiras acabaram ficando mais fluidas, sobretudo, em transformações nas próprias organizações identificadas como ONGs, antigas ou novas. Uma delas seria, em algumas ONGs, a de que, de acordo com Landim (2002: 34), “a provisão de serviços diversos [tinha passado a adquirir] um peso significativo na

configuração de seu perfil, em detrimento de ações no campo dos direitos ou da cidadania”. Ou seja, a partir de então houve um certo abandono, por parte das ONGs, do caráter político-reivindicativo característico na época da vigência do regime militar no Brasil, em favor de uma postura mais assistencial.

É importante salientar que, apesar da autonomia identitária ter sido deixado um pouco de lado, este valor, sobretudo nas organizações mais antigas, ainda continua forte. Além da autonomia, outros valores de transparência, respeito e diálogo são também característicos e são muito presentes nos relacionamentos entre as ONGs e suas instituições parceiras e entre as ONGs e seus integrantes, o que, inclusive, contribui para um bom relacionamento, e, conseqüentemente, também para a presença do humanitarismo entre eles.

No entanto, mesmo com a referida crise de paradigmas, e com a pouca possibilidade de uma agenda única, o terceiro setor passou a ter um papel fundamental na provisão de políticas públicas e sociais e dos mais variados recursos para as parcelas mais carentes economicamente da América Latina, articulando-se, inclusive, com segmentos que antes eram vistos até como inimigos, como o Estado e o mercado.

A busca por parcerias com tais atores se deu muito em função da queda dos investimentos das organizações de terceiro setor pelas agências de cooperação internacional, que até as décadas de 1970 e 1980 eram as grandes financiadoras dos trabalhos das entidades de terceiro setor, principalmente das ONGs.

Não obstante, vale ressaltar que as ações de muitas Organizações Não Governamentais dos países latino-americanos foram e continuam sendo muito influenciadas pelo pensamento e pelas determinações de agências européias de

financiamento. As determinações dessas últimas têm passado, de acordo com Grugel (2000), por um número de mudanças bastante importante desde o início dos anos de 1990. Em particular, “elas [embarcaram] em uma nova fase de atividades que enfatiza a construção da cidadania, desenvolvimento da sociedade civil, e a promoção da democratização como pontos chaves para um desenvolvimento na região de longo termo” (Grugel, 2000: 88).

Esta transformação foi muito estimulada, em parte, pela nova agenda política de grandes agências de desenvolvimento doadoras, incluindo a União Européia e o Banco Mundial, o que veio refletir numa grande mudança no pensamento normativo que guia as estratégias de desenvolvimento das ONGs européias. Enquanto que nos anos de 1970 e início dos anos 1980, sua abordagem enfatizava investimentos econômicos como base para uma participação significativa na sociedade, agora as ONGs européias vêem a cidadania explicitamente apenas como uma fundação significativa para o desenvolvimento e a participação (empoderamento) (Grugel 2000: 87-88).

No tocante às interações das ONGs com o Estado e o mercado, como as organizações de terceiro setor desde seu surgimento, e ainda hoje, estão longe de serem completamente auto-sustentadas, e também como o volume de investimentos das ONGs européias em países da América Latina diminuíram a partir da década de 1990, a busca por parcerias com esses outros atores tornou-se inevitável.

Além disso, o fenômeno da globalização, de certa forma, trouxe alguns efeitos para o mundo, alguns positivos, pois por meio dela os meios de comunicação desenvolveram-se em grande medida e começaram a ter uma importância fundamental na divulgação de fenômenos econômicos, políticos e sociais que ocorrem em toda a parte do

mundo, de maneira cada vez mais rápida e efetiva. No entanto, é esta mesma globalização que provoca efeitos devastadores em termos econômicos e sociais. E, como não poderia deixar de ser, quem sofre os efeitos negativos são justamente as nações que, em todo o mundo, assistem ao aumento e agravamento de crises econômicas, ao aumento da pobreza, e da violência, e ao agravamento ainda maior da agressão ao meio ambiente, etc.

Como consequência do aprofundamento das crises econômicas provocadas pela globalização, em países da América Latina, como o Brasil, houve um outro fenômeno, a chamada Reforma do Estado, a partir da qual as organizações não governamentais passaram a ter papel fundamental na provisão de recursos para a sociedade por meio do processo de publicização, programa implantado no Brasil, que permitiu ao governo federal transferir, a partir de então, para o setor público não-estatal, o denominado terceiro setor, a produção de serviços, onde se estabelece um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle". Em outras palavras, seria uma terceirização de serviços nas áreas de educação e saúde para as chamadas organizações públicas não estatais (entre as quais as ONGs estão incluídas). Este fato é inclusive reconhecido formalmente, como se constata em um documento oficial do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado/ Secretaria da Reforma do Estado, onde se registra que, “o Estado abandona o papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se... no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais, como educação e saúde” (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado/ Secretaria da Reforma do Estado, 1997: 9).

Nesse contexto, vale ressaltar que o Estado não deixou, pelo menos, de financiar esses serviços, pois, de acordo com o documento citado, “como promotor destes serviços

o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade” (p. 9).

Não obstante, um fator de grande relevância para o financiamento das organizações não governamentais pelo Estado, principalmente em relação aos setores de educação e saúde, é a grande responsabilização social presente no quadro de integrantes das ONGs, exigida pelos valores republicanos éticos voltados ao bem comum, bastante presentes nestes tipos de organizações.

Nesse sentido, de acordo com Bresser Pereira,

(...) a razão mais importante para recorrer às entidades sem fins lucrativos... [se dá porque] a confiança, a dedicação, a solidariedade constituem papéis que lhes imprimem uma especificidade (Bresser Pereira, 1998: 18).

Vale ressaltar também que outro fator responsável pela terceirização de serviços públicos do Estado para as ONGs é a flexibilização e a desburocratização da gestão social das ONGs, que facilitaria a demanda para públicos-alvo heterogêneos. Nesse sentido, para Bresser Pereira (1998: 20), “a produção não estatal de serviços sociais ofereceria a possibilidade de obter prestações adaptadas aos públicos assistidos”.

É importante salientar ainda que estas determinações também são muito influenciadas pela idéia da promoção da sociedade civil em países desenvolvidos, que tem sido, na prática, associada a uma série de políticas diferentes e contraditórias. Algumas dessas políticas ajudam a reduzir o tamanho e a atuação do Estado na sociedade e para liberar os indivíduos, até certo ponto, do controle estatal. Por isso, de acordo com Grugel (2000: 90), outras políticas surgem para criar redes entre o estado e agências privadas, ou para construir laços de solidariedade entre e com comunidades, na medida em

que a inclusão é vista como vital para a democracia. Da mesma maneira, a noção de sociedade civil tem sido usada para promover políticas que focalizam o surgimento de comunidades com suporte para a sobrecarga de um Estado fraco, ineficaz e ineficiente.

Nesse contexto, de acordo com Grugel (2000: 90), “os doadores oficiais tendem a ver a sociedade civil como um complemento social para o desenvolvimento do mercado e a reestruturação econômica que tenta reduzir o papel do estado na provisão da assistência social”.

Em relação mais diretamente ao financiamento das ONGs latino-americanas pelas agências de cooperação internacional, outro fato de grande relevância é que, apesar da diminuição desses recursos, esses recursos não deixaram de existir. Inclusive, muitos estudiosos do terceiro setor e das ONGs (Carvalho, 1999; Hespanha, 1999; Mendes, 1999; Fernandes, 1994; Fontes 2002; Landim 2002) notaram que, a partir do final do século passado, houve a cobrança de uma maior eficácia, exatamente por parte dos organismos internacionais financiadores, em projetos de curso prazo (Mendes, 1999: 22). Deste modo, as ONGs estariam sendo compelidas, de acordo com Landim (2002: 35), "a adotar critérios, metodologias e formas organizacionais nas quais predominam um padrão ou estilo empresarial de ação".

Com toda essa exigência e cobrança, houve um movimento por parte das ONGs no sentido de uma maior profissionalização de seus serviços. A partir de então, essas entidades passaram a adotar práticas gerenciais e operacionais modernas de qualidade total, planejamento estratégico (Mendes, 1999: 19), eficiência e *expertise* contábil, indispensáveis para fazer face à crescente competição por recursos (Fontes, 2002: 194).

Assim, a introdução de novos cargos (gestores, captadores de recursos, gerentes financeiros) e estratégias de ação (auditorias, busca de selos de qualidade, concorrências etc.) passam a integrar o universo das organizações de atuação da esfera social (Quiroga, apud Landim, 2002: 35-36).

Como consequência deste movimento de profissionalização, decorrente de um maior controle dos agentes financiadores, nota-se que se deixou um pouco de lado os ideais estruturados em modelos de sociabilidade fundados na solidariedade e baseados na caridade cristã, e que, neste sentido, a defesa da identidade das ONGs enquanto entidades humanitárias, de benevolência, tem caído marcadamente e, de acordo com Carvalho (1999: 13), “se alterna com a busca da construção de uma imagem de eficiência (...)”.

## Capítulo 02

### Utilização do Conhecimento Técnico e Especializado pelo Homem Moderno

Com o citado movimento de profissionalização, obviamente, muitos serviços prestados pelas Organizações Não Governamentais passaram a ser realizados de forma mais especializada. No entanto, com base em estudos como o de Bauman (1999), fica fácil notar que o tipo de conhecimento técnico e especializado não é ou não foi utilizado pela primeira vez pelas ONGs. Na verdade, este tipo de conhecimento é utilizado pelo homem, no Ocidente, pelo menos desde o surgimento da modernidade e em quase toda a atividade humana. Mas, nas organizações de terceiro setor passou-se a uma busca incessante por este tipo de conhecimento recentemente.

Esta busca pelo conhecimento técnico especializado pelo homem ocidental se dá porque, o conhecimento científico, segundo Weber (2001), chegou num estágio de desenvolvimento que, apenas como tal, o reconhecemos como válido. Isto, inclusive, ocorre em várias áreas, como na arte, na historiografia, na arquitetura, etc. (Weber, 2001: 7).

Apesar de, nas Organizações Não Governamentais, este conhecimento está vinculado a uma racionalidade utilitária, que se guia pela busca de ganhos materiais, como o lucro por exemplo, em relação ao conhecimento técnico e especializado utilizado pelo

homem ocidental, nota-se que, de acordo com Weber (2001: 9), esta busca pelo lucro existe, mas não há, nesse caso, uma busca incessante pelo lucro por si mesmo, mas uma procura do lucro sempre renovado, onde a base da ação econômica é a expectativa de lucro por meio de possibilidades pacíficas. Nesse sentido, a ânsia pelo lucro não é algo que acontece de maneira cega, mesmo porque as formas não pacíficas de busca pelo lucro pode trazer prejuízos, no sentido de conflitos armados implicarem em investimentos em áreas que não estimulam a acumulação financeira, como a econômica, por exemplo.

Weber afirma também que esta forma peculiar de desenvolvimento científico foi muito influenciada pelas possibilidades técnicas. Neste caso, inclusive, a sua racionalidade depende, em grande medida, do cálculo de seus fatores técnicos mais importantes, o que implica uma dependência e valorização das peculiaridades da ciência moderna, mais especificamente das ciências naturais com base na matemática e no experimento exato e racional. O desenvolvimento de tais ciências, por sua vez, teria recebido influências de interesses capitalistas ligados à sua aplicação prática na economia (Weber, 2001: 12-13).

## **1. Vantagens e Desvantagens da Profissionalização e da Especialização nas Diversas Organizações e em Particular nas ONGs**

Com as influências mencionadas, de acordo com Bauman (1999: 221) “os homens e mulheres modernos (...) [passaram a usar] cada vez mais equipamentos técnicos

e sofisticados e tecnologias cada vez mais elaboradas e engenhosas de emboscada e escapada em alta velocidade”.

Com o passar dos anos, este conhecimento técnico e especializado foi tornando-se cada vez mais comum e sua utilização cada vez mais corriqueira; isto porquê, de acordo com Bauman,

O controle da competência especializada supra-individual sobre o mundo vivido pelo indivíduo é *auto-reprodutivo*. (...) De todas as alternativas viáveis, ele exhibe uma capacidade de crescimento virtualmente desimpedida. Uma vez que é visto como condição de liberdade e não como de opressão. (...) [Nesse sentido,] a autoridade e a aprovação social já não dependem mais do sucesso dos seus resultados. O fracasso de um instrumento... não resulta em desapontamento do cliente; o mais comum é produzir uma auto-recriminação e desencadear uma demanda maior e uma busca ainda mais frenética de serviço especializado melhor e mais eficiente (Bauman, 1999: 223).

Isto é, esta busca freqüente pelo conhecimento especializado se daria pelo fato deste tipo de conhecimento se auto-reproduzir, devido ao próprio fracasso de um instrumento desenvolvido não virar um fator de sua desvalorização, mas de uma busca e desenvolvimento ainda maior do serviço prestado pelo conhecimento técnico e especializado.

Mas esta auto-reprodução só é possível porquê, de acordo com Bauman,

A competência especializada cria e estimula a necessidade de si mesma. A substituição das habilidades pessoais pelas habilidades do especialista... significa a criação e principalmente uma multiplicação ilimitada de novos problemas que tornam indispensável a competência especializada (Bauman, 1999: 223).

Neste caso, a própria especialização, ao agir para solucionar problemas, criaria muitos outros problemas que, por sua vez, necessitariam de mais conhecimento especializado.

Não obstante, a busca por conhecimento especializado traz algumas vantagens, como a de poder solucionar problemas encontrados de maneira mais eficiente do que se forem utilizados conhecimentos baseados em habilidades sem qualificação técnica e específica.

Por outro lado, a utilização do conhecimento técnico e especializado traz, ou pode trazer, alguns problemas para as ONGs. Desta forma, além do vínculo social se transformar numa relação meramente impessoal e secundária, a busca por um conhecimento cada vez mais especializado faz com que as pessoas e os atores sociais, de certa forma, abandonem conhecimentos baseados na própria experiência humana e em valores tradicionais.

Nesse sentido, de acordo com Bauman,

Uma característica bem eminente da sociedade moderna é uma insegurança fundamental acerca das atividades que as pessoas têm praticado há dezenas de milhares de anos. Uma delas é não confiar na própria experiência, mas nos conhecedores especializados (Bauman 1999: 224).

A impessoalidade, inclusive, é colocada por Weber (1977), no seu estudo sobre o modelo racional-burocrático, como característica fundamental de organizações públicas e privadas na modernidade. Em comparação a outro modelo organizacional tradicional, trabalhado pelo próprio Weber no mesmo estudo, nota-se que, ao ser incorporado cada vez mais nas mais variadas instituições, pelo menos desde o advento da modernidade, o modelo racional-burocrático segue algumas regras e normas que não permitem a

existência, ou que subestimam, valores característicos do modelo organizacional tradicional, como o companheirismo, por exemplo, que é bastante característico das ONGs, pelo fato de que as ações e relações entre seus integrantes, e entre seus integrantes e a própria instituição, se pautam, preponderantemente, por vínculos de sociabilidade primária, onde há uma maior valorização do vínculo entre as pessoas do que propriamente da função que essas pessoas exercem nestas instituições, ao contrário do que ocorre em organizações públicas e privadas, onde as ações e relações são pautadas por vínculos de sociabilidade secundária, com uma maior valorização da função que as pessoas exercem nestas entidades do que propriamente no vínculo entre elas.

Outro exemplo da subestimação de valores tradicionais é dado por Godbout (1999). Para ele, com o advento do profissionalismo [e da modernidade], a caridade (que é um valor tradicional e também característico das ONGs, apesar de também ser encontrada na modernidade), estaria se tornando um símbolo de incompetência e estaria acabando sendo submetida às necessidades dos profissionais, e, de maneira geral, dos assalariados (Godbout, 1999: 72).

Não obstante, ao se buscar sempre o conhecimento especializado, de acordo com Bauman,

... a própria precisão, decisão e radicalidade com que o conhecimento especializado concentrado, focalizado, cientificamente baseado,... ao contrário das habilidades tradicionais e socialmente difusas, é capaz de lidar com a tarefa à sua frente, tende a criar desequilíbrios acentuados (...)  
(Bauman, 1999: 225).

Como o propósito de qualquer Organização Não Governamental é fazer muito do conhecimento científico adquirido por seus membros-integrantes serem aplicados a

comunidades carentes assistidas por elas, nota-se que, às vezes, esta tarefa passa por dificuldades porquê, de acordo com Matos (2003: 49), há uma distância que separa um proposto saber científico do saber acessível às camadas populares que formam a base da organização social, onde o saber letrado é reduzido. Nesse sentido, como o saber dentro das ONGs é cada vez mais técnico e especializado, este saber, ao ser utilizado em comunidades assistidas por essas entidades pode (e deve) criar uma dificuldade de aprendizagem, isto porquê, em muitos setores sociais, de acordo com Godbout (1999: 90), “a beneficência foi substituída pelo salariado e a profissionalização definida como uma competência técnica”, o que dá um status de superioridade à competência profissional dos funcionários das Organizações Não Governamentais, mas, em compensação, muitas vezes, isto não pode ser aplicado, devido à incapacidade de adequação deste tipo de conhecimento ao trabalho de assistência realizado por essas instituições.

Obviamente, existem diferenças marcantes entre a gestão das ONGs, em comparação ao funcionamento da gestão de entidades públicas e privadas, respectivamente, primeiro e segundo setores. Uma delas, talvez a mais marcante, como já foi abordado no capítulo anterior, verifica-se no âmbito do relacionamento institucional com os integrantes dessas organizações. Enquanto nas instituições públicas e privadas há uma distribuição de cargos hierarquicamente bem definida, nas ONGs, como em muitas outras organizações do terceiro setor, apesar de também existir uma hierarquia de cargos entre seus integrantes, pelo fato dos relacionamentos entre os integrantes e a instituição ser pautada por princípios de sociabilidade primária, e, por isso, haver uma valorização do vínculo entre eles, podemos afirmar, historicamente, que há uma certa horizontalidade

nessas relações, no sentido de haver um respeito no tocante às particularidades de cada indivíduo, de escuta e diálogo de todos os integrantes, não só em relação ao trabalho de cada setor, mas até no que se refere a tomadas de decisão gerais das ONGs.

## **2. A Inevitabilidade da Profissionalização e da Especialização e a Existência do Híbridismo nas ONGs**

Apesar de todas as desvantagens enunciadas, vimos anteriormente que, por ser auto-reprodutivo, o conhecimento especializado é inevitável, já que em muitos casos, é mais eficiente na resolução de muitos problemas do que os conhecimentos baseados em valores mais tradicionais e na experiência pessoal. Por isso, o conhecimento técnico e especializado pode (e deve) ser utilizado e valorizado.

Por isso, apesar de toda esta busca pelo conhecimento (e valores) técnicos e utilitários, não podemos dizer que isto está levando as Organizações Não Governamentais a abandonarem completamente valores e conhecimentos tradicionais e humanitários ligados à benevolência e à caridade cristã. Ao invés disso, pelo fato das ONGs ainda possuírem (como foi afirmado por Bresser Pereira) valores humanitários de confiança, dedicação e solidariedade, o que se nota é que suas ONGs se guiam por meio de um modelo híbrido, que tanto possuem um lado humanitário, sempre buscando se chegar ao

bem comum, como um lado utilitário e individual<sup>7</sup>, próximo da concepção que Marcel Mauss (2002), no início do século XX, encontrou nos seus estudos sobre os trobriandeses. Dentro dessa concepção, para Mauss,

a noção que inspira todos os atos econômicos dos trobriandeses não é nem a prestação puramente livre e puramente gratuita, nem a da produção e da troca puramente interessada do útil, mas uma espécie híbrida (Mauss apud Godbout, 1999: 28).

Ou seja, a solidariedade, assim como foi vista por Mauss entre os habitantes das ilhas Trobriand, não se guiaria, dentro do universo das ONGs, apenas pela por uma espécie de ação benévola e humanitária, nem apenas pelo interesse utilitário, mas exatamente por um modelo híbrido, que une, ao mesmo tempo, as esferas do humanitarismo e do utilitarismo.

Obviamente, na modernidade, o utilitarismo é muito evidente. Afinal de contas, de acordo com Godbout (1999: 11), “o homem moderno ... sabe muito bem que o que motiva a produção e a troca não é o altruísmo ou a generosidade, mas o interesse material (...)”. Não obstante, isto pode ser muito comum nos espaços de sociabilidade secundária, onde a função que as pessoas exercem são mais importantes do que o vínculo entre as pessoas, mas em organizações da sociedade civil, como as ONGs, onde sempre existiu uma valorização muito grande do vínculo entre as pessoas, e também um grande trabalho em prol do bem comum da sociedade, isto não só é incomum, como também é (ou deveria ser) condenável por essas entidades.

---

<sup>7</sup> O conceito de ação utilitária e individual aqui utilizado envolve duas noções fundamentais de preferência e otimização. De acordo com Godbout (2002: 64-65), na primeira o indivíduo [ator] age segundo suas preferências, na medida em que a palavra preferência designaria os interesses, os valores, os fins e as necessidades. Na perspectiva da segunda noção (de otimização), o ator escolheria se guiar pela ação que lhe permitisse esperar o melhor retorno material.

## Capítulo 03

### Humanitarismo, Utilitarismo e Híbridismo nas ONGs

Até o presente momento, fizemos, em primeiro lugar, um apanhado teórico e histórico sobre a atuação das ONGs e das entidades do terceiro setor desde seus primórdios com as irmandades de misericórdia até a atualidade. Em segundo lugar, fizemos alusão ao desenvolvimento do conhecimento técnico moderno no mundo ocidental, com ênfase nas diferenças entre a gestão verticalizada de instituições públicas e privadas com a gestão mais “horizontalizada” das ONGs. Neste capítulo, buscamos fazer a análise dos dados empíricos, levantados ao longo do percurso da vigência da Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor: sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias (PCSTS), que durou de março de 2000 a fevereiro de 2002. Além disso, utilizamos também outras fontes para, em conjunto com os dados levantados anteriormente, verificar a existência do já citado movimento de profissionalização, da conseqüente existência e mudança de valores humanitários para valores utilitários, e híbridos das entidades entrevistadas e a mudança dos padrões de solidariedade entre essas ONGs, de que maneira eles são percebidos, estimulados ou condenados pelos seus integrantes.

Além disso, verificamos também de que forma a mudança desses valores, após este movimento de profissionalização, também interferiu no relacionamento das ONGs com suas instituições parceiras e entre as ONGs e seus integrantes.

Para toda essa análise, além dos dados da PCSTS, fez-se uso de entrevistas, utilizando-se da análise de conteúdo como metodologia. No processo de coleta de dados, seguiu-se os seguintes passos: das quarenta ONGs onde foram aplicados os questionários, foram selecionadas as 15 mais citadas pelas demais, nas quais foram aplicadas entrevistas com um membro integrante mais antigo (com no mínimo de 10 anos na entidade) e um com tempo de trabalho mais recente em cada ONG (com no máximo 5 anos na ONG). Essas entrevistas realizadas com essas duas categorias tem o objetivo de comparar as opiniões dos integrantes contratados após o movimento de profissionalização, com as dos integrantes mais antigos, que, pela sua trajetória, têm maior identificação com uma atuação mais humanitária e militante. Um roteiro de entrevista foi formulado com questões abertas (inclusive, dependendo do contexto, outras questões foram formuladas durante a entrevista para um melhor entendimento das respostas dadas pelos entrevistados), onde as respostas do entrevistado foram gravadas e posteriormente transcritas.

A análise de conteúdo foi realizada por categoria, com os textos das entrevistas sendo decodificados em vários elementos, e posteriormente classificados e agrupados de forma analógica. Em seguida, serão extraídas as partes relevantes para a análise dos problemas a serem investigados.

A utilização de entrevistas visa o aprofundamento e complementação dos dados já obtidos pela PCSTS. As entrevistas semi-estruturadas, conforme Richardson,

... podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais ... e possibilitar, em maior nível de profundidade, e o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (Richardson 1999: 80).

Com o primeiro banco de dados, calculamos o índice de centralidade das ONGs da Região Metropolitana do Recife, utilizando-se a metodologia de rede, cujo significado será definido a seguir.

Compreende-se por centralidade, numa estrutura gráfica da rede das ONGs (e de qualquer tipo de rede), conforme Marteleto, “(...) a posição de um indivíduo em relação a outros, considerando-se como medida a quantidade de elos que se colocam entre eles” (Marteleto apud Lima, 2004: 54).

A centralidade, para Hanneman (2001: 70), “examina características dos atores [que podem ser tanto indivíduos como instituições], como vantagem posicional, ou poder (...)”. Desta forma, a noção de centralidade é colocada como forma de obtenção de poder. Knoke (1994) coloca ainda que “trocas de informações produzem capacidades diferenciadas entre membros da elite para formar políticas coletivas de um sistema” e afirma que “atores que estão bem conectados com outros atores bem informados, ganham poder através de suas habilidades para inserirem-se dentro de grandes provisões de informações políticas poderosas” (Knoke apud Lima, 2004: 55).

Neste caso, pelo fato da centralidade ser forte indicador de poder, trabalhamos com a idéia de que qualquer ator com alto índice de centralidade, tem a possibilidade de mobilizar uma grande quantidade de recursos, inclusive financeiros, tentaremos mostrar, primeiramente através da da frequência da variável recursos financeiros recebidos pela ONG entrevistada, do cruzamento e da correlação entre as variáveis centralidade com média de movimentação de recursos financeiros, e do cruzamento entre centralidade e esta

variável anterior, que ONGs com alto grau de centralidade possuem alto índice de mobilização de recursos.

Vale ressaltar que parte desses tratamentos estatísticos e análises já foram feitas por Lima (2004), tendo como referência essa mesma base de dados. Com eles, mostrarei, primeiramente, que as ONGs com maior centralidade possuem grande capacidade de captar recursos, e que, apesar de não poder demonstrar diretamente a existência de ação utilitária propriamente dita, já indica que a busca por recursos financeiros, que é uma das variáveis de ação utilitária, está presente nessas entidades.

Juntamente com isso, utilizei trechos das entrevistas que demonstrem a presença de valores utilitários no tocante ao relacionamento das ONGs que detêm os maiores índices de centralidade com suas instituições parceiras, no sentido de que as ações das entidades entrevistadas se guiarem para a busca de ganho material e individual delas próprias.

Como foi colocado anteriormente, os indicadores, que utilizamos na análise dos dados empíricos, e que demonstram a existência do humanitarismo dentro das ONGs são: em primeiro lugar, que as ações são colocadas em prática sempre orientadas pela busca do bem comum, no sentido de estarem sempre procurando retirar seus públicos-alvos da situação de exclusão social em que muitos se encontram; em segundo lugar, que o relacionamento das ONGs com suas instituições parceiras são pautados por valores de transparência, diálogo, respeito e autonomia; em terceiro lugar, a existência de uma vontade política horizontal, que se reflete tanto no relacionamento das ONGs com seus integrantes, assim como no relacionamento com suas entidades parceiras, no sentido de haver um respeito, no tocante às

particularidades de cada indivíduo, de escuta e diálogo de todos os integrantes, não só em relação ao trabalho de cada setor, mas até no que se refere a tomadas de decisão gerais das ONGs; em terceiro lugar, a existência de laços de sociabilidade primária entre os integrantes das ONGs, que se revela na valorização do vínculo entre esses integrantes é outro forte indicador da existência do humanitarismo dentro das ONGs.

Em contrapartida aos indicadores de ação humanitária, o que vai indicar a existência do utilitarismo nas ONGs entrevistadas são os seguintes aspectos: em primeiro lugar, em vez da busca do bem comum, o esforço da busca de ganhos individuais e materiais pelas ONGs entrevistadas; em segundo lugar, em vez da existência da horizontalidade nas relações entre os integrantes, uma hierarquia verticalizada e rígida de cargos e relacionamentos; em terceiro lugar, em vez da valorização dos vínculos existentes entre os integrantes, a existência de laços de sociabilidade secundária, onde se valoriza apenas a função que esses integrantes exercem nas ONGs entrevistadas.

Vale ressaltar que a análise dos dados focalizou a ação das ONGs apenas enquanto instituições, e buscou perceber também como se configuram as ações dos integrantes dessas entidades apenas para dar uma noção de se o ambiente organizacional dentro das ONGs, após o movimento de profissionalização, continuou humanitário, no sentido das relações entre seus integrantes se pautarem em vínculos de sociabilidade primária ou se esse ambiente passou a ser caracterizado por vínculos de sociabilidade secundária.

A análise dos dados empíricos propriamente dita parte de dados que revelam para quais objetivos se destinam o trabalho e a ação das ONGs de uma forma mais

geral, passando às análises de caráter mais específico, tratando da presença desses mesmos fenômenos em esferas menores das instituições investigadas, como as relações entre suas entidades parceiras, e, por último lugar, das relações entre seus integrantes.

Para dar uma noção geral sobre a orientação dada às ações pelas ONGs, isto é, no sentido de trabalharem para a solução de problemas das comunidades assistidas por elas, ou se essas ações se guiam para outros objetivos que não indicam a possibilidade de uma posterior busca do melhoramento da situação de exclusão social, ou, ainda, se essas ações se guiam para outros objetivos, utilizamos, inicialmente, a seguinte questão contida na base de dados da PCSTS: Para você, o que uma ONG deve fazer?

Juntamente com isso, para verificar a destinação do trabalho dessas instituições e, mais profundamente, a presença, ou não, de valores humanitários, dentro das ONGs, no sentido de ver se realmente existem sentimentos de solidariedade para o melhoramento e busca do bem-estar dos seus públicos-alvos atingidos, após o movimento de profissionalização já citado, utilizei trechos da mesma questão colocada acima, retomada nas entrevistas.

Neste mesmo bloco de dados, utilizei as respostas da questão: “Quais são as dificuldades mais relevantes que você apontaria que de qualquer forma obstacularizaria o bom funcionamento de sua entidade?” para verificar se os problemas que dificultam o trabalho de prestação de serviços das ONGs, revelam, pelo menos sucintamente, indicadores da existência de ação utilitária, de busca de ganho material e individual.

Utilizamos, além dos dados da pesquisa mencionada acima, os relatos das entrevistas, onde a mesma questão foi contemplada, para verificar se essas dificuldades

persistem e também para verificar, com maior profundidade, se a busca de solução desses problemas revelam a persistência de comportamentos humanitários, no sentido das soluções desses problemas serem buscadas na prestação de serviços às comunidades assistidas pelas ONGs.

O passo seguinte foi o de lançar mão de categorias que podem demonstrar indícios de profissionalização dentro do quadro de integrantes das ONGs. São elas: Se a entidade utiliza trabalho voluntário; carga horária de trabalho semanal e; quadro de pessoas com ocupação principal na entidade.

Juntamente com essas análises quantitativas, utilizamo-nos das entrevistas que podem apontar aspectos que revelam a existência de valores utilitários, na medida em que, a partir da contratação de profissionais técnicos, após o movimento de profissionalização, os valores das ONGs ou desses técnicos contratados, tendem a deixar de orientar-se para trabalhar em prol do melhoramento de seus públicos-alvo, passando a ser guiado em favor da busca de interesses individuais e ganhos materiais.

No terceiro passo, lançamos mão da freqüência da questão: “Que questões você indicaria como importantes para a compreensão da relação de sua entidade com seus parceiros?” para ver se o relacionamento das ONGs entrevistadas com suas entidades parceiras, é pautado por princípios que, pelo menos indiretamente, demonstre a possibilidade da existência de valores que contribuam para um bom relacionamento, e, conseqüentemente, sejam facilitadores da presença de valores humanitários entre essas instituições.

Além disso, após extrair o índice de centralidade das ONGs entrevistadas, lancei mão da correlação entre centralidade e a média de movimentação financeira, e da

frequência de recursos financeiros recebidos pela ONG entrevistada, assim como o cruzamento entre centralidade e recursos financeiros recebidos pela ONG entrevistada para verificar se a centralidade é uma das características que mais facilitam a movimentação e obtenção de recursos financeiros. Isto é de fundamental importância, pelo fato da busca de recursos financeiros, quando é destinada à acumulação financeira, seja por parte da entidade, ou mesmo dos seus integrantes, revela um padrão de comportamento utilitário.

Em conjunto com as correlações acima, recorreremos às entrevistas, trabalhando mais especificamente com a questão: “E em relação ao relacionamento de sua entidade com as entidades financiadoras, teriam outras questões que seriam caracterizadoras da relação entre elas”, para ver, com maior aprofundamento, se nessas entidades, o fato de serem mais “centrais”, além de darem a elas um maior poder de obter recursos, também se reflete no fato de terem uma postura utilitária, no sentido de guiarem suas ações para a sua acumulação financeira.

Buscamos ainda, a partir das entrevistas dessas organizações com alto índice de centralidade, verificar a existência do humanitarismo e, conseqüentemente, do hibridismo, no sentido de haver relacionamentos de solidariedade dessas entidades entre si e com suas instituições parceiras.

Nesse bloco de dados, procuramos analisar a média de avaliação geral das parcerias realizadas, bem como o cruzamento entre avaliação das parcerias e a independência no que diz respeito ao estabelecimento de estratégias de ação das instituições entrevistadas. Vale ressaltar que essa última questão foi subdividida em: definição de agenda negociada; agenda definida pela ONG entrevistada e agenda definida

pela entidade cooperante. Isto permitiu a demonstração de que a definição de agenda, por ser um indicador que demonstra a autonomia, no que se refere à independência dessas estratégias de ação e, por isso, ser muito valorizado como fator de avaliação das parcerias.

Também efetivou-se o cruzamento e o teste de correlação da variável tempo de duração das parcerias com avaliação das parcerias, para tentar verificar a hipótese de que quanto maior o tempo de duração, melhor as parcerias são avaliadas.

Todo este trabalho será útil porque a variável avaliação das parcerias é fator preponderante no que diz respeito à existência de um bom (ou mau) relacionamento, que não indica diretamente, mas que já pode mostrar uma tendência de qual desses dois fenômenos (humanitarismo ou utilitarismo), ou mesmo os dois, podem existir, no que se refere ao relacionamento das ONGs com suas instituições parceiras.

Juntamente com essas análises estatísticas e respectivos testes estatísticos, a análise incorporou elementos das entrevistas, em particular das perguntas que tratam do relacionamento das ONGs entrevistadas. São elas: “Que questões caracterizam o relacionamento das ONGs entrevistadas com suas entidades parceiras?”; e em relação ao relacionamento de sua entidade com as entidades financiadoras, se existem outras questões que seriam caracterizadoras da relação entre elas, para, a partir dessa análise, ver se esses relacionamentos se pautam em padrões de autonomia e transparência, que são indicadores não diretos, mas que podem favorecer a existência de valores humanitários no relacionamento.

Neste etapa, buscamos verificar, com maior aprofundamento, como se dão os relacionamentos entre essas entidades e seus financiadores, no sentido de esclarecer se esses relacionamentos, após o movimento de profissionalização, passaram a ser

utilitários, isto é, se, nas parcerias operacionalizadas, as ONGs entrevistadas estão buscando apenas recursos materiais e ganhos individuais, ou se permanecem humanitários, no sentido de agirem em conjunto e de maneira solidária e com o objetivo de trabalhar para o bem-comum de seus públicos-alvos e se existem sentimentos de solidariedade entre essas instituições.

Além disso, para verificar como a mudança nos padrões de solidariedade das ONGs interfere no relacionamento destas entidades da Região Metropolitana do Recife com outras ONGs parceiras, também entrevistadas, buscamos verificar se estes relacionamentos estão deixando de se guiar por uma busca do bem-comum das comunidades assistidas pelas ONGs, ou se a busca passou a se direcionar apenas para o ganho material e individual dessas ONGs. Como referência para esta análise, retornamos a pergunta: “Mais especificamente, no tocante à relação de sua entidade com outras ONGs, teriam outras questões que são caracterizadoras da relação entre elas?”, constante nas entrevistas.

No quarto passo, também para verificar a presença de valores humanitários, utilitários e o hibridismo, recorreremos a análise comparativa entre a gestão das ONGs e outros tipos de entidades, principalmente entidades públicas e privadas, no sentido de verificar se as ONGs entrevistadas, após o movimento de profissionalização, deixaram de pautar-se em relações horizontais entre elas, enquanto entidades, e com seus integrantes, que é um dos maiores indicadores de humanitarismo destes tipos de organizações, ou se esses relacionamentos estão se pautando em padrões mais verticais, presentes no modelo racional burocrático weberiano, e em entidades públicas e privadas. Nesse sentido, verificou-se, ainda, se o relacionamento entre os integrantes das ONGs entrevistadas se

pautam em padrões de comportamento humanitários ou utilitários, no sentido de haver uma valorização do vínculo entre esses integrantes, ou se há apenas uma valorização das funções que eles exercem. Para tanto, a análise retomou a seguinte pergunta constante nas entrevistas: “Que questões você indicaria como importantes para o relacionamento entre a ONG e seus integrantes e; as questões que caracterizam a relação da ONG com seus integrantes sempre foram essas, ou já existiram outras questões diferentes que foram marcantes no relacionamento entre eles?”.

Para um aprofundamento dessa análise, foram incorporados aspectos do hibridismo remetidos às entrevistas, no sentido das mesmas falarem mais diretamente, tanto de uma maneira geral, como nos relacionamentos entre as ONGs com seus parceiros e seus integrantes, da existência mista de traços utilitaristas e humanitaristas, ao mesmo tempo, no que diz respeito ao comportamento de muitas entidades, ou pelo menos de seus integrantes, que revelam a existência do hibridismo nessas organizações. Isto é, a existência de um caráter militante e técnico, ressaltando que vemos aqui a existência da busca desse caráter técnico como sendo um indicador de utilitarismo, pelo fato de, desde o final da década de 1990, este tecnicismo vir de encontro ao engajamento no caráter de missão do trabalho das ONGs.

## 1. Presença do Humanitarismo nas ONGs de um modo geral

Para fazer a análise sobre a existência do humanitarismo ou do utilitarismo de um modo geral nas ONGs entrevistadas utilizo, como foi assinalado anteriormente, alguns dados da pesquisa Capital Social e Terceiro Setor. O primeiro deles, contido na tabela 01, mostra que há um percentual significativo de ONGs que se define na área da produção de serviços sociais; contribuição para o exercício da cidadania e promoção para o desenvolvimento da sociedade. Essas áreas indicam a existência do humanitarismo dentro das ONGs, visto que, em todos esses casos, nota-se que a ação dessas entidades sempre se dirigiram para a busca do melhoramento da sociedade e, conseqüentemente, dos seus públicos-alvos.

**Tabela 01**

### **Papel das ONGs**

|   | <b>Frequência</b> | <b>% de Respostas</b> |
|---|-------------------|-----------------------|
| <b>Produção de serviços sociais</b>                 | 19                | 31,1                  |
| <b>Contribuir para o exercício da cidadania</b>     | 14                | 23,0                  |
| <b>Proposição e controle das ações públicas</b>     | 8                 | 13,1                  |
| <b>Promoção para o desenvolvimento da sociedade</b> | 14                | 23,0                  |
| <b>Outros</b>                                       | 6                 | 9,8                   |
| <b>Total</b>  | 61                | 100                   |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000).**

Através de uma análise mais aprofundada dos dados das entrevistas, fica clara, de uma maneira geral, não só da destinação do trabalho das ONGs para a sociedade, assim como a tentativa de inclusão dos seus públicos-alvos assistidos, isto é, proporcionar a passagem de uma situação de exclusão social para uma situação de inclusão. Constata-se,

a presença dessa perspectiva nos objetivos dessas organizações, no sentido de trabalhar para o melhoramento dos seus públicos-alvos, como podemos verificar no relato de um dos entrevistados com dois anos de trabalho em uma ONG, ao expressar a seguinte opinião: “Eu acho que ela, de uma maneira geral, deve trabalhar de forma a que venha diminuir a exclusão, as diversas formas de exclusão social. Tentar diminuir as diferenças, incluir quem está excluído”.

Uma outra entrevistada, com dezesseis anos de trabalho numa ONG afirma que:

(...) o papel das ONGs historicamente, a partir de quando elas nascem é pra contribuir no fortalecimento da organização da própria sociedade civil, em função de um acesso de direitos, na organização dos grupos das organizações sociais, pra melhoria da qualidade de vida (...).

No caso do trecho da entrevista acima, nota-se que o papel dessas entidades passa também por uma busca de tentar não só prestar serviços à sociedade, mas também fazer com que a sociedade possa se fortalecer para que ela própria se organize e consiga melhorar sua qualidade de vida.

No entanto essa busca de organização da sociedade civil passa, para esses entrevistados, pela busca de uma maior conscientização, pois em outra entrevista, uma entrevistada com quinze anos de trabalho numa ONG, afirma que os objetivos de uma ONG:

(...) passa pela opção de determinado grupo de contribuir efetivamente para a transformação da sociedade, mais justa e digna do ponto de vista humano e mais democrática, e mais do que isso, despertar, estabelecer parcerias, relações com o próximo, com a população e entidades semelhantes [à nossa entidade], de modo que a gente possa despertar para uma consciência cidadã na sociedade, para que ela efetivamente vença (...).

No trecho da entrevista acima, nota-se que, para a entrevistada, o trabalho da ONG deve se guiar ao melhoramento da sociedade, no sentido de levar esta sociedade a criar uma consciência cidadã. Mas esta busca de uma maior conscientização dos públicos-alvos, assistidos pelas ONGs, põe-se no sentido de fazer com que esses públicos-alvos possam adquirir uma postura mais crítica e ativa politicamente (empoderamento), e, com isso, obviamente, tentar obter recursos e direitos em benefício das comunidades a que eles pertencem e das próprias ONGs.

Esse caráter crítico é verificado em outra entrevista, onde, ao responder a mesma questão, a entrevistada, com dezesseis anos de atividade na ONG responde:

Para [a nossa entidade], em particular, isto é missão. Este é o objetivo, é assessorar a sociedade civil, é capacitá-la, é investir nas suas organizações, com uma perspectiva de deixá-las mais “empoderadas”, mais capacitadas para trabalhar por políticas públicas, para lutar para se inserir nos espaços de participação, e, conseqüentemente, poder formar opinião e influir sobre as políticas, trabalhar os caminhos que a sociedade e as suas organizações que precisam estar inseridas.

Em outra entrevista, este mesmo caráter crítico é facilmente notado, onde um entrevistado, com dezessete anos de trabalho numa ONG, responde a mesma questão da seguinte forma:

Então, a missão da nossa ONG é promover crianças e adolescentes sem acesso aos direitos sociais e políticos, com base numa proposta de formação que resulta em cidadãos e cidadãs críticos, criativos e politicamente atuantes.

Vale ressaltar, também, que não só os integrantes mais antigos (com mais de dez anos de trabalho nas ONGs), que possuem valores mais arraigados de humanitarismo, como também os mais novos (com até cinco anos nas entidades),

colocam, como fator preponderante de ação das ONGs, trabalharem em prol do melhoramento das comunidades assistidas por eles.

Apesar da análise dessas entrevistas não indicarem, na sua completude, a existência do humanitarismo dos integrantes e das próprias ONGs, nota-se a presença de indícios da presença deste fenômeno nessas entidades, pelo fato de haver uma demonstração de que o trabalho delas é orientado para o melhoramento da qualidade de vida de seus públicos-alvos, e para o fim ou resolução da situação de exclusão social em que muitos deles se encontram.

**Tabela 02**

**Dificuldades para o bom funcionamento das ONGs**

|   | <b>Frequência</b> | <b>% de Respostas</b> |
|---|-------------------|-----------------------|
| <b>Escassez de recursos financeiros</b>                         | 32                | 42,1                  |
| <b>Falta de integração entre as ONGs e as comunidades</b>       | 8                 | 10,5                  |
| <b>Escassez de recursos humanos qualificados</b>                | 11                | 14,5                  |
| <b>Falta de infra-estrutura da entidade</b>                     | 7                 | 9,2                   |
| <b>Falta de uma legislação específica para o terceiro setor</b> | 2                 | 2,6                   |
| <b>Falta de autonomia da entidade</b>                           | 2                 | 2,6                   |
| <b>Burocratização</b>   | 5                 | 6,6                   |
| <b>Pouca articulação</b>  | 3                 | 3,9                   |
| <b>Descompromisso do poder público</b>                          | 3                 | 3,9                   |
| <b>Outros</b>   | 3                 | 3,9                   |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Analisando a tabela acima (tabela 02), verifica-se que, apesar dos entrevistados não colocarem diretamente a que existe uma busca incessante por bens materiais, nem por uma maior qualificação técnica de profissionais, vemos que há grandes dificuldades das ONGs, tanto em obter um volume razoável de recursos financeiros, como também de

conseguirem recursos humanos qualificados para trabalharem nessas entidades. Isto não justifica o fato, como vamos ver em análises posteriores, de apenas se buscar acumular bens materiais e de selecionarem profissionais técnicos especializados sem qualquer identificação com a missão das ONGs, que é o de ter como objetivos principais trabalhar em favor do bem comum das comunidades assistidas por elas, mas já mostra que esta busca pode existir pela grande dificuldade em se conseguir esses dois tipos de recursos.

Nas entrevistas, esta busca por profissionais de maior qualificação técnica e por recursos financeiros também aparece. Uma das entrevistadas, com onze anos de trabalho na instituição, responde a questão: Quais são as dificuldades mais relevantes que você apontaria que de qualquer forma obstacularizaria o bom funcionamento de sua entidade, da seguinte forma:

Aqui, a dificuldade ... é que hoje a gente sente necessidade de uma equipe técnica profissional, porque uma entidade que ela trabalha a nível de Pernambuco, e temos uma série de negociações e atividades a serem desenvolvidas aqui internamente para que melhore e também temos uma necessidade financeira.

Esta dificuldade em encontrar profissionais técnicos pra trabalharem nas ONGs é reafirmada por outra entrevistada com três anos em que trabalha numa ONG, ao afirmar que:

A gente coloca algumas questões que dificulta um pouco: Primeiro as universidades não têm formado profissionais para desenvolver trabalhos em ONGs. Por isso, quando a gente tem que fazer seleção para compor o corpo técnico daqui [da nossa entidade], nós sentimos algumas dificuldades, principalmente no projeto de atendimento de criança e adolescente. Então a gente tem uma dificuldade porque a gente não encontra técnicos preparados para trabalhar com a área da infância.

Outro entrevistado, com trinta e cinco anos em que trabalha na entidade, coloca esta mesma dificuldade da seguinte forma:

Uma dificuldade é a capacitação das pessoas, porque não existe capacitação pra se trabalhar em ONGs. Você aproveita pessoas de formação de uma certa área. Por exemplo, quem trabalha com ecologia, o que tem de capacitação pra quem trabalha com ecologia, é muito difícil né, as pessoas aprendem na prática, adapta a uma certa formação.

Na entrevista acima, vemos que a dificuldade que as ONGs passam, com a falta de especialização técnica de seus profissionais, faz com que essas entidades tenham que, inclusive, adaptar pessoas de áreas afins para realizarem trabalhos em áreas bem específicas.

O problema da escassez de recursos é recorrente, e coloca-se como uma questão importante, como podemos observar na resposta dada por outra entrevistada, com dois anos de trabalho numa ONG, ao expressar a seguinte opinião:

Eu acho que a questão financeira ... é o que mais inviabiliza a execução de atividades de qualquer ONG, o terceiro setor. No terceiro setor é muito complicado porque tem aquela história, você tem projetos que dá uma certa liberdade momentânea, tipo em ciclos, um projeto de um ano, seis meses. E, com isso, você dá injeções de coisas interessantes para os alunos e de repente freia, acho que a maior dificuldade é essa.

Nesta fala, notamos mais uma vez a existência da dificuldade em termos da escassez de recursos financeiros. Observa-se ainda que, a partir da denúncia que a entrevistada faz, ao afirmar que isto gera outro tipo de dificuldade, que é o da continuidade dos trabalhos prestados aos públicos-alvos das ONGs à sociedade, a busca

para a superação desses obstáculos revela um elemento de ação humanitária por parte dessas entidades, uma vez que a entrevistada coloca claramente que o problema da escassez de financiamentos acarreta um problema talvez ainda maior, que é o da manutenção dos serviços prestados aos seus públicos-alvos, e, por isso, a obtenção de recursos coloca-se como um dos maiores desafios das ONGs, tendo em mente o cumprimento desses trabalhos e tentar evitar a interrupção desses serviços.

Este primeiro bloco de dados nos mostra, claramente, em primeiro lugar, a existência de valores humanitários presentes nas ONGs, que estão presentes tanto nos dados da PCSTS, quanto nas entrevistas.

A análise da questão: “quais são as dificuldades mais relevantes que você apontaria que de qualquer forma obstacularizaria o bom funcionamento de sua entidade” sob esta ótica, apesar de revelar o aparecimento de indicadores que, à primeira vista, poderiam revelar um comportamento utilitário, como a escassez de recursos financeiros, e a falta de recursos humanos qualificados (especialistas) nas ONGs, porém, a partir da análise das entrevistas, vemos que, de uma maneira geral, a tentativa de superação desses obstáculos, servem para fins humanitários.

## 2. A Profissionalização das ONGs e o Utilitarismo de seus Integrantes

Como já observamos, acima, uma das dificuldades apontadas é a carência de pessoal qualificado, o que é um vato que se reflete na composição do quadro de pessoal das ONGs.

Através da análise da tabela 03, verificamos que, em termos da existência da quantidade de integrantes técnicos remunerados das ONGs, não há um número significativo dentro destas organizações, visto que o percentual de voluntários não só é significativo, o que parece levar às ONGs a recorrerem, preponderantemente, ao trabalho voluntário, que é utilizado em 55% das ONGs entrevistadas.

**Tabela 03**

**A entidade utiliza trabalho voluntário?**

|              | <b>Freqüência</b> | <b>% válido</b> | <b>% Acumulado</b> |
|--------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Sim</b>   | 22                | 55,0            | 55,0               |
| <b>Não</b>   | 18                | 45,0            | 100,0              |
| <b>Total</b> | 40                | 100,0           |                    |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000).**

Um segundo fator que poderia demonstrar a existência da profissionalização nas ONGs, seria a quantidade de integrantes com ocupação principal nestas entidades. Analisando a tabela 04, evidencia-se a pequena quantidade desse tipo de profissional, visto que não há um percentual, nem uma diferença percentual significativa, tanto nas

entidades que pouco ou muito utilizam profissionais que dedicam-se, preponderantemente, ao trabalho nessas organizações.

**Tabela 04**

**Percentual de pessoas com ocupação principal na entidade**

|                      | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|----------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>Não utiliza</b>   | 2                 | 5,0      | 5,0                |
| <b>Até 25%</b>       | 6                 | 15,0     | 20,0               |
| <b>De 25% a 50 %</b> | 12                | 30,0     | 50,0               |
| <b>De 50% a 75%</b>  | 12                | 30,0     | 80,0               |
| <b>Acima de 75%</b>  | 8                 | 20,0     | 100,0              |
| <b>Total</b>         | 40                | 100,0    |                    |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000).**

Apesar de não podermos afirmar que existe uma tendência à profissionalização, a partir das tabelas acima, no sentido do quadro de integrantes das organizações entrevistadas serem formados por especialistas nas funções por eles exercidas, a tabela 05, que trata do tempo de dedicação semanal desses membros ao trabalho nessas entidades, nos mostra que a maioria possui uma carga horária semanal de trabalho de 31 a 45 horas, que é, aproximadamente, o tempo de dedicação que a maioria dos funcionários que se dedicam exclusivamente ao trabalho em qualquer tipo de instituição, sejam elas públicas, privadas, ou mesmo do terceiro setor. Além disso, também há um percentual significativo de integrantes que dedicam-se ao trabalho nas ONGs por mais de 45 horas. Tudo isto revela a existência da profissionalização nessas entidades.

**Tabela 05****Carga horária de trabalho**

|                         | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% acumulado</b> |
|-------------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>16-30</b>            | 6                 | 15,0     | 15,0               |
| <b>31-45</b>            | 24                | 60,0     | 75,0               |
| <b>mais de 45 horas</b> | 10                | 25,0     | 100,0              |
| <b>Total</b>            | 40                | 100,0    |                    |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Apesar das duas primeiras tabelas (tabelas 03 e 04) não apresentarem dados muito consistentes, no que se refere à existência do fenômeno da profissionalização nas instituições investigadas, na tabela 05, pela elevada carga horária de trabalho dos seus profissionais, parece evidenciar à profissionalização nessas entidades.

Obviamente, apenas o fato de haver indícios de profissionalização não pode ser considerado fator da que comprove a presença utilitarismo na ação das ONGs. O que deve ser considerado é a tendência de substituição com o envolvimento com atividades que busquem a melhoria da vida da população por atividades voltadas para o ganho individual e material dos próprios técnicos, principalmente a partir do final da década de 1990, com o incremento do movimento de profissionalização citado anteriormente.

Esses valores utilitários estão muito presentes nas entrevistas realizadas com os técnicos contratados pelas ONGs. A exemplo disto, a entrevistada com onze anos de trabalho numa ONG, ao responder a pergunta: “Quais dificuldades que estariam obstaculizando o bom funcionamento da entidade em que trabalha”, faz a seguinte afirmação :

As pessoas saem da Universidade e elas querem trabalhar no terceiro setor, mais especificamente nas ONGs, para se qualificarem e acumularem experiência, para depois irem para o primeiro ou segundo setores. ... Então, o que nós temos hoje é

uma oferta de profissionais muito grande, mas sem o compromisso social. Não porque estão vestindo a blusa ou a camisa, e que não luta pela nossa causa. (...) A gente entende que o que eles estão procurando é ter um emprego em que receba um salário que não é tão alto, mas que também não é tão baixo, com uma liberdade de atuação que não impõe, por exemplo, cumprir oito horas diárias. É um trabalho prazeroso e que, por fim, oferece a essa pessoa uma formação e uma qualificação profissional em que ele está pronto para assumir cargos em um ministério, ou então na direção de empresas, de indústrias e tal.

Segundo a opinião da entrevistada, nota-se que não há qualquer identificação dos técnicos, contratados mais recentemente, com a causa ou o compromisso social das ONGs. O fato dos técnicos contratados mais recentemente procurarem essas entidades para trabalhar se dá por eles poderem se especializar em um ramo do conhecimento para, posteriormente, procurarem um outro tipo de instituição (pública ou privada) que lhes dêem um retorno material (financeiro) maior para trabalhar, e quando têm essa oportunidade, optam pela instituição que lhe dê o melhor retorno financeiro.

Existe, inclusive, uma grande dificuldade das ONGs em fazer os técnicos contratados recentemente engajarem-se na missão das ONGs. Esse é um fato que vem ocorrendo, nos últimos anos, a partir do final da década de 1990, como se verifica no seguinte trecho desta mesma resposta da seguinte forma: “(...) Agora, recentemente, vamos dizer de uns três ou quatro anos que começou esse trânsito, essa passagem [entrada e saída] muito rápida de técnicos e técnicas pelas ONGs”.

Em outra entrevista, realizada na mesma ONG, este caráter utilitário por parte dos técnicos contratados pelas ONGs também é afirmado, quando uma entrevistada, com um ano de trabalho na ONG, foi perguntada sobre as dificuldades mais relevantes que estaria obstaculizando o bom funcionamento de sua entidade: “O que a gente percebe, na maioria das instituições, é a falta de abraçar a causa. Os técnicos que chegam para

trabalhar, na maioria das vezes, não vêm com o intuito coletivo, vêm com o intuito pessoal (...).”

Nessa afirmação, a entrevistada revela que o individualismo dos técnicos, contratados mais recentemente pelas ONGs, é bem evidente, enquanto que os valores humanitários, “de abraçar a causa”, de trabalhar em prol do bem comum, não faz parte dos valores desses técnicos.

Essa presença de valores utilitários nos técnicos contratados mais recentemente pelas ONGs, em termos da busca de maior retorno material (financeiro), também fica notória num trecho de outra entrevista, onde a entrevistada com dez anos de trabalho na ONG, responde a mesma questão da seguinte forma:

Outra dificuldade que nós enfrentamos, e que diz respeito à questão do próprio técnico, é que, na maioria das vezes, nós encontramos pessoas com perfis para está atuando e pelo fato de termos poucos recursos e as ONGs terem pouco dinheiro, existem outras instituições que pagam melhor e a gente acaba perdendo o profissional.

Nesse caso, a busca por valores utilitários se dá, obviamente, por esses técnicos estabelecerem uma relação com a entidade meramente profissional e financeira, sem, como foi visto na entrevista anterior, novamente, terem qualquer tipo de identificação com o caráter de missão das ONGs e seu caráter humanitarista.

### **3. Presença do Humanitarismo, do Utilitarismo e do Hibridismo no relacionamento entre as ONGs e as entidades parceiras**

Para efeito da análise aqui desenvolvida, começamos pela frequência da variável: “Que questões são relevantes para a compreensão do relacionamento entre a ONG entrevistada com suas instituições parceiras”. Analisando a tabela desta frequência (tabela 06), vemos que, como princípio básico geral, o relacionamento entre as entidades entrevistadas e suas instituições parceiras é pautado, principalmente, por valores de respeito e honestidade, visto que, no tocante às questões relevantes, que ajudam a compreender a relação entre essas entidades, esta é a categoria que possui, não só o maior percentual de resposta, mas também é bem superior aos outros.

Obviamente, isto não demonstra, pelo menos diretamente, a existência do humanitarismo, mas nos faz concluir que, pelo fato dos valores de respeito e honestidade estarem muito presentes, há uma grande tendência do humanitarismo estar presente nesses relacionamentos.

**Tabela 06****Questões importantes do relacionamento das ONGs com instituições parceiras**

|  | <b>Frequência</b> | <b>% de Respostas</b> |
|--|-------------------|-----------------------|
| <b>Comunicação</b>                             | 3                 | 3,4                   |
| <b>Falta de articulação com outros setores</b> | 5                 | 5,7                   |
| <b>Troca de experiências</b>                   | 6                 | 6,8                   |
| <b>Articulação pedagógica</b>                  | 7                 | 8,0                   |
| <b>Respeito e honestidade</b>                  | 47                | 53,4                  |
| <b>Articulação política</b>                    | 7                 | 8,0                   |
| <b>Estabelecimento de limites</b>              | 3                 | 3,4                   |
| <b>Cidadania/Cultura política</b>              | 6                 | 6,8                   |
| <b>Outros</b>                                  | 4                 | 4,5                   |
| <b>Total</b>                                   | 88                | 100,0                 |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000).**

Agora, partimos de onze das quarenta ONGs pesquisadas, que possuem maior grau de centralidade. O grau de centralidade dessas onze entidades é apresentado na tabela 07<sup>8</sup>.

**Tabela 07****ÍNDICE DE CENTRALIDADE**

| <b>ONG</b>   | <b>ÍNDICE</b> |
|--|---------------|
| Centro Josué de Castro   | 20.513        |
| CENDHEC  | 17.949        |
| Retome Sua Vida  | 15.385        |
| Centro Luiz Freire   | 15.385        |
| Grupo Ruas e Praças  | 12.821        |
| Escola de Formação Quilombo dos Palmares (EQUIP)                 | 12.821        |
| Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE) | 10.256        |
| ETAPAS   | 10.256        |
| Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente (AMENCAR)         | 10.256        |
| Coletivo Mulher Vida   | 7.692         |
| Centro de Trabalho e Cultura (CTC)                               | 7.692         |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000).**

<sup>8</sup> Para efeito de análise, não é preciso colocar o índice de centralidade de todas as quarenta ONGs entrevistadas, porque, para efeito das hipóteses inferidas, os maiores graus de centralidade serão de fundamental importância para este estudo.

Analisando da tabela 08 abaixo, vemos que há uma relação direta entre o índice de centralidade e a movimentação financeira das organizações investigadas, visto que, no cruzamento dessas duas variáveis, no maior percentual de alta centralidade, encontra-se o maior percentual de alta média de movimentação financeira. Além disso, nota-se uma relação diretamente entre essas duas variáveis, porque, no cruzamento, os percentuais de alta centralidade aumentam quando a média de movimentação financeira também aumenta. Esta relação diretamente proporcional é melhor visualizada no gráfico 01, que está presente nos anexos.

**Tabela 08<sup>9</sup>**

**Centralidade por Média de Movimentação Financeira**

| Centralidade (recodificada) | Média de movimentação financeira (recodificada) |             |             | Total        |
|-----------------------------|---|-------------|-------------|--------------|
|                             | Baixa   | Média       | Alta        |              |
| <b>Baixa</b>                | 7<br>46,7%                                      | 5<br>33,3%  | 3<br>20,0%  | 15<br>100,0% |
| <b>Média</b>                | 5<br>35,7%                                      | 6<br>42,9%  | 3<br>21,4%  | 14<br>100,0% |
| <b>Alta</b>                 |   | 5<br>45,5%  | 6<br>54,5%  | 11<br>100,0% |
| <b>Total</b>                | 12<br>30,0%                                     | 16<br>40,0% | 12<br>30,0% | 40<br>100,0% |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Esta relação diretamente proporcional é corroborada através da análise da tabela 09 abaixo, visto que o resultado do teste gamma mostra que existe uma relação positiva moderada entre centralidade e média de movimentação financeira, o que mostra que

<sup>9</sup> Como a amostra utilizada neste estudo não é aleatória, não poderíamos efetuar o teste de correlação entre variáveis numéricas. Por isso, as variáveis centralidade e média de movimentação financeira, que tinham nível de mensuração racional, foram transformadas em variáveis ordinais.

quanto maior a centralidade, maior a média de movimentação financeira. Apesar de não podermos afirmar que o cruzamento entre centralidade e média de movimentação financeira, por si só, não comprova a presença de um comportamento utilitário, a análise da variável obtenção de recursos financeiros e o seu cruzamento com a centralidade, pode nos ajudar a comprovar isto.

**Tabela 09**

**Índice de Correlação<sup>10</sup>**

|                            | <b>Valor</b> | <b>Erro Padrão</b> |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| <b>Ordinal/ Ordinal</b>    | Gamma ,516   | ,163               |
| <b>Nº de casos válidos</b> | 40           |                    |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Através da análise da tabela 10 abaixo, verifica-se que há uma considerável busca de recursos financeiros por parte das organizações investigadas, visto que, em mais da metade dos casos, essas entidades recebem esse tipo de recurso das instituições parceiras, o que não revela completamente que haja um comportamento utilitário por parte dessas ONGs, mas que já mostra indícios disso, no sentido das parcerias efetivadas pelas ONGs entrevistadas, serem feitas com o objetivo de se conseguir recursos financeiros.

<sup>10</sup> Quando se calcula o grau de correlação, uma das mensurações estatísticas que é utilizada na análise é a significância estatística. No entanto, como a amostra utilizada neste trabalho não é aleatória, a análise através dessa medida não tem importância.

**Tabela 10****Recursos financeiros oriundos das instituições parceiras**

|              | <b>Recursos Financeiros recebidos pela ONG entrevistada</b> |          |
|--------------|---|----------|
|              | <b>Frequência</b>   | <b>%</b> |
| <b>Não</b>   | 154   | 46,2     |
| <b>Sim</b>   | 179   | 53,8     |
| <b>Total</b> | 333   | 100,0    |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Através da análise da tabela 11 abaixo, verifica-se que há uma relação direta entre centralidade e recursos financeiros obtidos pelas organizações entrevistadas, pois no cruzamento entre essas duas variáveis, encontra-se o maior percentual de recursos recebidos por essas entidades naquelas entidades que apresentam maior centralidade.

**Tabela 11****Centralidade por Recursos financeiros recebidos pela ONG entrevistada**

| <b>Centralidade</b> | <b>Recursos financeiros recebidos pela ONG entrevistada</b> |             | <b>Total</b> |
|---------------------|---|-------------|--------------|
|                     | <b>Não</b>  | <b>Sim</b>  |              |
| <b>Baixo</b>        | 7<br>70,0%  | 3<br>30,0%  | 10<br>100,0% |
| <b>Médio</b>        | 3<br>60,0%  | 2<br>40,0%  | 5<br>100,0%  |
| <b>Alto</b>         | 8<br>32,0%  | 17<br>68,0% | 25<br>100,0  |
| <b>Total</b>        | 18<br>45,0%   | 22<br>55,0% | 40<br>100,0  |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Esta relação não mostra, diretamente, a presença de valores utilitários nas organizações entrevistadas; apenas revela que, como já foi dito antes, o fato dessas entidades serem mais centrais e, por isso, terem grande habilidade e poder, e,

conseqüentemente, receberem esse tipo de recurso em quantidades maiores do que aquelas que possuem menores graus de centralidade.

No entanto, o caráter utilitário, no que diz respeito ao relacionamento das ONGs investigadas com suas entidades parceiras fica evidente quando um entrevistado com vinte e quatro anos em que trabalha na ONG que possui o maior grau de centralidade, faz a seguinte afirmação em relação ao relacionamento de sua entidade com as instituições financiadoras:

(...) Se você vem pra cá com uma idéia da sua cabeça, com dinheiro no bolso e querendo que eu execute, ela tem um preço e tem uma relação específica. Agora, se você tem algum dinheiro, tem uma preocupação e vem aqui discutir essa preocupação e está querendo desenhar uma idéia para que a gente transforme depois em ação e tem outra forma de pensar, tudo bem; porque a gente só se sente quando tem a mesma idéia ou o mesmo sentimento, ou a mesma preocupação. Aí a gente vai sentar, conversar e construir juntos um processo de ataque para chegar à mudança. Aí, nesse caso, “nós parimos o Mateus”, aí “eu balanço também”. Agora, “se tu pariste o teu Mateus” e vem pra cá tirando onda, o problema é teu companheiro. Se quiser que a gente entre tem que ser com muita grana, pagando muito caro (...).

Nesse caso, quando as agências financiadoras querem que as ONGs apenas executem um trabalho, sem darem oportunidade para que as ONGs participem de etapas anteriores de elaboração e construção de um projeto e alijarem completamente sua autonomia, evidencia-se, segundo o entrevistado acima, a presença de valores utilitários dentro das ONGs. Quando ocorre este tipo de caso, de apenas ser executor de um projeto, aceita-se tal condição se houver um grande retorno financeiro por parte da agência financiadora. Mas o mais intrigante é que, este último entrevistado é um dos funcionários mais antigos do quadro das instituições entrevistadas, o que mostra que o

utilitarismo, como vimos anteriormente, apesar de ser característica marcante no comportamento dos integrantes mais recentes, também é encontrado naqueles que, pelo fato de serem mais antigos, têm uma postura mais humanitária.

No entanto, nessa mesma entrevista, o humanitarismo também se encontra, pois este mesmo entrevistado, ao responder sobre a relação da ONG onde atua com outras ONGs, faz a seguinte afirmação:

(...) o sonho que é a utopia desses vários grupos que estão buscando uma coisa grande que é a solidariedade, que é o da justiça humanitária. Todos aqueles valores maiores. Buscamos justiça humanitária, buscamos igualdade, etc.

Neste último bloco de dados, numa a análise conjunta das tabelas com as entrevistas da ONG que possui o maior grau de centralidade na rede dessas entidades da Região Metropolitana do Recife, vemos a existência de traços humanitários e utilitários na mesma ONG, o que, inclusive, faz com que, pelo menos em termos do relacionamento das ONGs com suas entidades parceiras, possamos confirmar nossa principal hipótese, que é a da existência do hibridismo nessas entidades.

A tabela 12 abaixo mostra que, o relacionamento entre as ONGs entrevistadas e suas entidades parceiras tem uma boa avaliação, visto que numa variação de 0,57 a 5, a média de avaliação das parcerias é igual a 4.

**Tabela 12**

**Média de Avaliação das Parcerias (em notas)**

|                                | <b>N</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Média</b> |
|--------------------------------|----------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Avaliação das Parcerias</b> | 40       | 0,57          | 5             | 4            |
| <b>N</b>                       | 40       |               |               |              |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Nas tabelas 13, 14 e 15 abaixo, são apresentados os cruzamentos de avaliação das parcerias, respectivamente, com as variáveis: Agenda definida pela ONG entrevistada; agenda negociada entre os parceiros; e agenda definida pela instituição parceira.

**Tabela 13**

**Agenda definida pela ONG entrevistada por Avaliação das Parcerias (em notas)**

| Agenda definida pela ONG entrevistada | Avaliação das parcerias |     |      |      |      | Total |
|---------------------------------------|-------------------------|-----|------|------|------|-------|
|                                       | 0                       | 3   | 4    | 5    |      |       |
| Não                                   | <b>Frequência</b>       | 7   | 63   | 193  | 14   | 277   |
|                                       | <b>%</b>                | 2,5 | 22,7 | 69,7 | 5,1  | 100,0 |
| Sim                                   | <b>Frequência</b>       | 0   | 16   | 31   | 9    | 56    |
|                                       | <b>%</b>                | 0,0 | 28,5 | 55,4 | 16,1 | 100,0 |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Através de uma análise conjunta dessas três tabelas, vemos que, no que diz respeito à independência de estabelecimento de estratégias de ação das ONGs entrevistadas, em todos os três cruzamentos, tanto quando a definição da agenda das ONGs entrevistadas é realizada por elas mesmas, como quando é feita de forma negociada entre elas e as entidades parceiras e também quando a definição da agenda é realizada pelas instituições cooperantes, os maiores percentuais de definição de agenda localizam-se na uma nota de avaliação 4 que, inclusive, é a média geral de avaliação das parcerias.

**Tabela 14****Agenda negociada entre os parceiros por Avaliação das Parcerias (em notas)**

| <b>Agenda negociada entre os parceiros</b> | <b>Avaliação das parcerias</b> |     |      |      |     | <b>Total</b> |
|--|--------------------------------|-----|------|------|-----|--------------|
|  |                                | 0   | 3    | 4    | 5   |              |
| <b>Não</b>                                 | <b>Frequência</b>              | 7   | 25   | 55   | 9   | 96           |
|  | <b>%</b>                       | 7,3 | 26,0 | 57,3 | 9,4 | 100,0        |
| <b>Sim</b>                                 | <b>Frequência</b>              | 0   | 54   | 169  | 14  | 237          |
|  | <b>%</b>                       | 0   | 22,8 | 71,3 | 5,9 | 100,0        |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

No entanto, vemos que, quando cruzamos nota de avaliação 5 por agenda definida pela ONG entrevistada, este percentual é maior do que no cruzamento de avaliação com as outras duas variáveis de definição de agenda. Como essas variáveis de definição de agenda mensuram o grau de autonomia, no tocante à independência de estabelecimento de estratégias das ações das ONGs, concluímos que este alto grau de avaliação se dá pelo grande valor dado, pelas organizações entrevistadas, no que diz respeito a este tipo de autonomia.

Tabela 15

**Agenda definida pela entidade cooperante por avaliação das parcerias**

| Agenda definida pela entidade cooperante | Avaliação das Parcerias |      |      | Total |       |
|--|-------------------------|------|------|-------|-------|
|  |                         |      |      |       |       |
| Não                                      |                         | 3    | 4    | 5     |       |
|  | <b>Frequência</b>       | 70   | 200  | 23    | 293   |
|  | <b>%</b>                | 23,9 | 68,3 | 7,8   | 100,0 |
| Sim                                      |                         | 9    | 24   |       | 33    |
|  | <b>Frequência</b>       | 27,3 | 72,7 |       | 100,0 |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Na tabela 16 abaixo, já dá para notar a existência de uma relação diretamente proporcional entre as variáveis tempo de duração e avaliação das parcerias, no sentido de quanto maior o tempo de duração das parcerias, melhor as parcerias são avaliadas, visto que os percentuais onde se cruzam alto tempo de duração das parcerias com alta avaliação das parcerias são bem elevados. Esta relação diretamente proporcional é melhor visualizada no gráfico 02, que está presente nos anexos.

Tabela 16

**Tempo de Duração das Parcerias por Avaliação das Parcerias**

| Tempo de Duração das Parcerias | Avaliação das Parcerias |       |       | Total  |
|--------------------------------|-------------------------|-------|-------|--------|
|                                | Baixa                   | Média | Alta  |        |
| <b>Baixo</b>                   | 5                       | 2     | 4     | 11     |
|                                | 45,5%                   | 18,2% | 36,4% | 100,0% |
| <b>Médio</b>                   | 4                       | 5     | 2     | 11     |
|                                | 36,4%                   | 45,5% | 18,2% | 100,0% |
| <b>Alto</b>                    |                         | 6     | 5     | 11     |
|                                |                         | 54,5% | 45,5% | 100,0% |
| <b>Total</b>                   | 9                       | 13    | 11    | 33     |
|                                | 27,3%                   | 39,4% | 33,3% | 100,0% |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Esta correlação se confirma ao extrairmos o grau de correlação entre as duas variáveis, pois vemos que o resultado do teste gamma mostra que há uma correlação baixa, mas positiva, que confirma que quanto maior o tempo de duração das parcerias, maior o grau de avaliação das parcerias.

**Tabela 17**

**Índice de Correlação<sup>11</sup>**

|                            | <b>Valor</b> | <b>Erro Padrão</b> |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| <b>Ordinal/ Ordinal</b>    | Gamma ,368   | ,214               |
| <b>Nº de casos válidos</b> | 40           |                    |

**Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)**

Estas correlações entre definição de agenda e tempo de duração das parcerias, com avaliação geral das parcerias, obviamente, não mostram, pelo menos diretamente, a existência de valores humanitários nas entidades entrevistadas. No entanto, lançamos mão desses testes e cruzamentos entre variáveis primeiramente porque, a variável avaliação das parcerias é um importante indicador para um bom relacionamento entre as organizações investigadas e suas instituições parceiras.

Em segundo lugar, notamos também que as variáveis de definição de agenda, quando dão autonomia, no que diz respeito ao mecanismo de independência de estabelecimento de estratégias de ação das ONGs entrevistadas, elevam a avaliação das parcerias operacionalizadas.

<sup>11</sup> Quando se extrai um índice de correlação, uma das mensurações estatísticas que é utilizada na análise é a significância estatística. No entanto, como a amostra utilizada neste trabalho não é aleatória, a análise através dessa medida não tem importância.

Por último, a importância do cruzamento e correlação entre avaliação das parcerias e tempo de duração das parcerias é importante porque, pelo fato de muitas dessas parcerias terem sido estabelecidas antes do incremento do movimento de profissionalização, a partir do final década de 1990, onde, a partir de então, os padrões utilitários de comportamento passam a ter mais força nas organizações do terceiro setor. Por isso, vemos, inclusive, através da análise do cruzamento e do teste de correlação, que quanto maior o tempo de duração, maior a avaliação das parcerias.

A solidariedade e, conseqüentemente, o humanitarismo é notado, com maior profundidade, na relação entre as ONGs entrevistadas e seus parceiros através da análise das entrevistas. Em uma delas, uma entrevistada com vinte e um anos de trabalho numa organização, ao responder sobre questões importantes para a compreensão do relacionamento de sua ONG e seus parceiros, faz a seguinte afirmação:

Acho que o respeito mútuo é muito marcante. Tanto no movimento de mulheres como fora, com os parceiros, sempre consideram a gente com muito respeito. A solidariedade interclassista e interétnica muito forte.  
(...) A gente está sempre junto e com bastante respeito e com bastante solidariedade e aliança.

O fato de haver um trabalho em conjunto (aliança), com solidariedade e com respeito mútuo da entidade entrevistada e seus parceiros, demonstra a existência do humanitarismo no tocante ao relacionamento desta ONG com as entidades parceiras.

Em outra fala de uma entrevistada com vinte anos de trabalho numa ONG, o humanitarismo entre as ONGs e suas entidades parcerias também é facilmente notado: “Eu acho que é o tempo em se associar e está com a mesma proposta de trabalho querendo

fazer um bem a um adolescente, resgatar a auto-estima de um adolescente e do público-alvo”.

O humanitarismo aqui também é notado no sentido das ONGs entrevistadas buscarem se associar para fazer bem e resgatar a auto-estima do seu público-alvo.

Verifica-se a existência do humanitarismo e da solidariedade no relacionamento entre as ONGs parceiras em uma outra entrevista, quando, ao ser questionado sobre quais as questões que caracterizam o relacionamento da ONG entrevistada com outras ONGs parceiras, um entrevistado com trinta e cinco anos de trabalho na instituição afirma:

(...) tem uma questão geral existente, que é uma solidariedade institucional, que na prática existe: se alguém chega aqui e diz eu sou de uma ONG e tal, em princípio nós temos abertura, seja para colocar um aluno aqui, seja para dividirmos um ônus de alguma coisa que está sendo criada por eles ou por nós.

O fato do último entrevistado, no tocante ao relacionamento das ONGs entrevistadas com outras organizações desse tipo, dizer que existe uma solidariedade (seja institucional ou não), e uma busca por justiça humanitária, demonstra a existência do humanitarismo dentro destas entidades, tanto de uma maneira geral, quanto ao relacionamento das ONGs com outras organizações parceiras com a mesma natureza.

Não obstante, o humanitarismo também é encontrado em posturas de caráter democrático e ético das ONGs entrevistadas e ao que se refere ao relacionamento delas com as instituições parceiras. Nesse sentido, numa das entrevistas, um entrevistado com quinze anos de trabalho na instituição, afirma, em relação à importância para a compreensão do relacionamento de sua ONG com seus parceiros: “(...) a gente construiu

relações históricas com algumas parceiras, baseadas em alguns pressupostos, esses pressupostos é transparência, diálogo, é o respeito à autonomia”.

Nota-se, nessa fala, que o entrevistado faz referência direta a princípios que revelam a presença do caráter democrático no relacionamento das ONGs com as instituições financiadoras, com palavras do tipo: transparência, diálogo e respeito à autonomia, que talvez não demonstrem diretamente a existência do humanitarismo entre as entidades entrevistadas com suas instituições parceiras, mas que, pelo menos, são indicadores de um bom relacionamento entre elas.

Esses princípios, articulando o de transparência, estão presentes na resposta dada de outro entrevistado, com vinte anos de trabalho numa ONG, ao responder sobre o relacionamento de sua entidade com as entidades financiadoras:

Uma das coisas que tem nos valido muito na questão com os financiadores é a transparência. ... A aplicação, a clareza que a aplicação dos recursos é na linha que foi proposta. Uma das coisas que nós ouvimos até dos nossos parceiros de ajuda internacional, eles têm segurança que o recurso aplicado aqui é para aquele fim que foi combinado lá.

Nesse último caso, a transparência se revela no fato de haver clareza no que diz respeito ao relacionamento das ONGs com as entidades financiadoras, e também fica evidente que, com a presença dessa transparência, no tocante ao manejo dos recursos financeiros, dá segurança e certeza a esses parceiros dessas organizações de que há um caráter de responsabilização muito forte na aplicação devida desses recursos para o público-alvo assistido por elas.

Isto fica evidenciado, ainda, em outra entrevista, quando a entrevistada, com quatro anos de trabalho na instituição, responde a seguinte questão: “Que questões você

indicaria como importantes para a compreensão do relacionamento de sua entidade com os seus integrantes?”:

(...) Um elemento relevante desse relacionamento é a transparência em questões financeiras, de dinheiro, que você está lidando com o dinheiro das pessoas e é bom ficar bem claro para os funcionários com que objetivo aquele dinheiro está sendo utilizado (...).

Apesar da ação das ONGs terem, historicamente, um caráter de missão muito forte, pautados, inclusive, em padrões de relacionamentos solidários, de respeito e, acima de tudo, democráticos, fica claro que isto caiu (ou vem caindo), diante do fato do relacionamento entre essas organizações estarem sendo pautados, cada vez mais, por traços de competitividade, concorrência e disputa de espaços. Isto é ressaltado por uma entrevistada com doze anos de trabalho numa ONG, ao referir-se às dificuldades que estariam obstaculizando o bom funcionamento de sua entidade:

Hoje ... têm ONGs trabalhando com as mesmas características que a [nossa entidade]; por isso, nós não conseguimos fazer um trabalho de parceria. Isso, inclusive, gera alguns conflitos de competição, concorrência, disputa de espaços e o isolamento (...).

Neste último bloco de dados, que trata do relacionamento das Organizações Não Governamentais entrevistadas com suas entidades parceiras, vemos que, apesar de haver a presença de valores humanitários históricos, principalmente nas parcerias mais antigas, notamos a existência do hibridismo nestes relacionamentos, pois, como foi visto acima, muito da relação existente entre as ONGs e suas entidades parceiras vem se pautando em padrões utilitários de comportamento, como busca exclusiva de ganhos materiais (financeiros) e a existência de relacionamentos de competição e concorrência entre as ONGs.

## **4. Presença do Humanitarismo no Relacionamento entre as ONGs e seus Integrantes**

O humanitarismo existente nas ONGs também é notório no relacionamento delas com seus integrantes, pois um outro entrevistado com quinze anos de trabalho numa instituição, responde sobre questões importantes para a compreensão do relacionamento de sua ONG e seus integrantes, afirmando que:

(...) A relação é muito aberta, muito clara. Todo mundo preocupado com o bem-estar. Mesmo quando um funcionário não está produzindo muito bem, isto é visto aqui como um problema institucional, e nós nos preocupamos muito mais se o funcionário está bem, se está gostando daquela função, se está sendo proveitoso para ele.

Nessa fala, um fator que diferencia o modelo de gestão das ONGs entrevistadas dos modelos existentes em instituições públicas e privadas é que as deficiências dos funcionários não são vistas apenas como fator de incompetência. Nelas, pelo fato de haver, dentro de sua organização interna, relacionamentos pautados pelo humanitarismo e pela solidariedade, quando aparecem problemas desse tipo, primeiramente, sempre há um diálogo e se procura ver se o fato do funcionário não estar produzindo bem decorre apenas de sua incompetência ou se outros fatores interferem nisso. Isto, em muitas organizações públicas e privadas não é muito encontrado, ou mesmo quando há o diálogo, as deficiências que atrapalham o funcionário, nas suas atribuições trabalhistas, são sempre colocadas apenas como fator de incompetência técnica.

Além da presença direta de valores humanitários dentro das ONGs, em outras entrevistas, nota-se também a presença de valores democráticos, no sentido da organização interna das ONGs ser a mais horizontal possível, diferindo, assim, da gestão de entidades públicas e privadas, onde há uma distribuição de cargos fixa e bem verticalizada. Esta é a leitura feita por um entrevistado com trinta e cinco anos de trabalho numa entidade, ao afirmar que:

(...) Os integrantes são [a nossa entidade]. Então, tem uma nivelção, um diferenciamento, não tem uma quantidade de pessoas aqui e outras ali, os integrantes são [a nossa entidade]. Essa é a grande coisa que eu vejo aqui e que eu não vi em outro canto, é que você também é dono e que não manda em ninguém. Você é dono, que gerencia também, que faz a coisa andar como todo mundo (...).

Este caráter horizontal da gestão das ONGs também é encontrado no que diz respeito, mais especificamente, às atribuições de trabalho destinadas a cada um dos seus integrantes. Isto é facilmente notado em outra entrevista, onde uma entrevistada com quinze anos de trabalho na ONG, responde a mesma questão da seguinte forma:

(...) Não tem esse negócio: o coordenador mor fica sentado lá na sua salinha e esse coordenador aparece para o público externo e os técnicos (“as formiguinhas”) estão aqui trabalhando. Aqui existe uma relação muito homogênea ... de mostrar que no nosso planejamento nós passamos por seminários internos, discutimos sempre as questões que norteiam nosso trabalho. ... Então, esse processo de participação aqui é realmente muito grande.

Nessa última entrevista, o fato de muitos integrantes, mesmo que ocupem as posições hierárquicas mais superiores (coordenadores) não ficarem trabalhando em um escritório, como uma espécie de trabalho de gabinete apenas, e também serem submetidos a discussões de decisões de planejamento interno de trabalho das ONGs, revelam o caráter horizontal e também do humanitarismo dessas entidades.

Em outra entrevista, este caráter também se revela, pois um entrevistado com trinta e cinco anos de trabalho numa entidade, responde à mesma questão anterior da seguinte forma: “[Nossas] reuniões são realizadas num diálogo aberto, as nossas decisões são retiradas no conjunto e todas as pessoas podem opinar e votar nas decisões tomadas pela instituição”.

Noutra entrevista, uma entrevistada com um ano de trabalho numa ONG, responde a mesma questão da seguinte forma:

(...) Na [nossa entidade] ..., tem um seminário de capacitação onde participa todo mundo, desde a menina que trabalha cozinhando e limpando [a nossa entidade] até a Presidente de Honra, e a capacitação é de igual para igual para todos sem discriminação (...).

Mais uma vez, o fato de existirem encontros (seminários) nos quais, além de todos participarem, não haver discriminação é que demonstra o caráter horizontal das ONGs.

Esse caráter horizontal de gestão das ONGs também fica evidenciado num trecho de outra entrevista, quando um entrevistado, com trinta e cinco anos de trabalho numa entidade, faz a seguinte afirmação:

(...) Aqui existe uma prática real e concreta do poder compartilhado, ... aqui não tem autoridade. Só pra você saber, a autoridade máxima da [nossa entidade] é a assembléia dos alunos, junto com os monitores. Cada um tem um voto. A equipe é um grupo de pessoas (23) no mesmo nível, ninguém tem nível mais alto que o outro, não existe diretor, nada disso (...).

No caso acima, o fato da autoridade máxima da entidade não ser um funcionário da ONG, mas sim os beneficiários diretos do seu trabalho (alunos),

juntamente com os monitores (instrutores dos alunos), demonstra a presença do caráter horizontal da gestão das ONGs, bem como todos os integrantes (funcionários) terem o mesmo nível hierárquico, pelo menos no que diz respeito às votações de tomadas de decisão da organização.

Mais uma vez, em outra entrevista, isto é notado, pois outro entrevistado com dois anos em que trabalha na entidade, faz a seguinte afirmação: “(...) as nossas decisões são retiradas no conjunto e todas as pessoas podem opinar e votar nas decisões tomadas pela instituição (...)”.

Mais uma vez este caráter horizontal da gestão interna das ONGs é salientado nesta última entrevista, uma vez que todos os integrantes da ONG tem o poder de votar e, por isso, poderem interferir diretamente nas decisões tomadas nessas entidades.

Esse caráter democrático e humanitário, dentro da organização interna das ONGs, também se verifica no tocante ao respeito não só às opiniões, mas às particularidades de todos, ou pelo menos da maioria dos integrantes das ONGs. Conforme afirma uma entrevistada com 20 anos de trabalho numa entidade:

(...) A relação que a instituição tem com as pessoas que trabalham nela é uma relação humana, não é uma relação apenas com o que é produzido e do que é vendido. É uma relação de escuta, do diálogo, que respeita as particularidades do educador, respeita os saberes, porque uma mesma equipe tem saberes diferenciados (...).

O fato de haver uma relação entre a organização e seus funcionários, pautada pelo humanismo, e que não se preocupa e respeita não apenas a eficiência dos funcionários em produzir para arrecadar dinheiro, mas também às particularidades de cada um, demonstra a existência do humanitarismo dentro do funcionamento interno das

ONGs. Isto, inclusive, as diferencia de instituições públicas e, principalmente, privadas, onde a produção e a acumulação financeira é o principal fator de contratação e permanência de funcionários.

Tem um outro princípio de humanitarismo que é o da transparência, no sentido de haver clareza nas discussões realizadas e de também haver uma horizontalidade na relação das ONGs com seus integrantes. Isto é afirmado por um entrevistado com dois anos em que trabalha na instituição:

Acho que a transparência é importante. ... No nosso caso, há muita transparência. Sempre que a gente se reúne com todos os integrantes da [nossa entidade], o sentimento é que [a nossa entidade] é de todos, aqui não existe patrão. ... Então, a gente trabalha com muita transparência. Os projetos sempre são discutidos com as equipes. Todos sempre sabem quanto chegou e quanto está se gastando.

## **5. Presença do Hibridismo nas ONGs**

O fato de termos vários depoimentos que revelam traços de valores humanitários e utilitários, demonstra a presença do hibridismo dentro das ONGs, seja no tocante ao relacionamento das ONGs com outras ONGs parceiras, no relacionamento das ONGs e as agências financiadoras ou, ainda, no relacionamento entre as ONGs e seus integrantes.

Na primeira isto fica muito claro, pois um entrevistado com quinze anos de trabalho na entidade, ao responder a questão: “Que questões você indicaria como importantes para o relacionamento de sua ONG e seus integrantes”, faz a seguinte afirmação:

Fundamentalmente um misto de questão: primeiro é que indubitavelmente somos profissionais e funcionários, mas não só simplesmente profissionais e funcionários, somos também produtores de conhecimento e militamos por uma causa X, e compreende-se que é preciso dosar bem essas duas coisas. Respondemos profissionalmente à custa das exigências feitas a qualquer profissional de qualquer área, mas temos a missão de levar adiante uma agenda, uma causa. ... As duas tarefas têm que tá coadunadas porque se não nós seremos qualquer entidade, nós seremos uma organização de uma perspectiva de transformar uma coisa dentro de nossa sociedade.

É exatamente este misto de questão, colocado acima, que revela a presença do hibridismo, no sentido de haver, em primeiro lugar, um maior profissionalismo, imposto pelas agências de cooperação internacional; e, em segundo lugar, a presença dos valores humanitários de missão, tão presente na ação das ONGs, desde o seu surgimento.

Em outra entrevista, nota-se também a presença do hibridismo dentro das ONGs, quando uma entrevistada com quinze anos de trabalho na organização, responde a seguinte pergunta: “As questões que caracterizam a relação de sua entidade seus integrantes sempre foram essas, ou já existiram outras questões diferentes que foram marcantes no relacionamento entre eles”:

(...) no passado, quando a [nossa entidade] foi criada, ela tinha mais um perfil de militância, então eram pessoas que eram militantes, que vinham exercer sua militância na ONG. Com o passar dos anos, a [nossa entidade] foi incorporando outras temáticas e tal, a realidade foi mudando, e a exigência do perfil do profissional também foi mudando. Então, cada vez mais, os profissionais tiveram que se qualificar tecnicamente, e as pessoas novas que foram chegando, foram chegando com um perfil mais profissional do que militante, não deixando o militante de lado (...).

Neste caso, o perfil militante, que não deixa de ser uma espécie de humanitarismo, é salientado, no sentido de que dentro das ONGs a militância é utilizada

como fator de reivindicação e elaboração de políticas públicas, bem como de busca de recursos de outras fontes para que os seus públicos-alvo sejam contemplados com programas que só podem ser colocados em prática com esses recursos. Além disso, como também é visto na entrevista, com o passar dos anos, foi aparecendo, em muitas ONGs, um perfil mais utilitário de pensamento e prática social, no sentido de que a profissionalização, na concepção do entrevistado, primeiramente é colocado como um fenômeno que vem de encontro ao militantismo; e, em segundo lugar, por esse incremento da profissionalização dentro das ONGs, mesmo sendo um fenômeno imposto pelas agências de cooperação internacional, e os integrantes dessas entidades, mesmo constatando a existência da profissionalização, e do conseqüente utilitarismo, o denunciam apenas em alguns casos, como foi visto anteriormente. E isso, é o que deixa evidente a presença do hibridismo nas ONGs.

Em outra entrevista, nota-se mais uma vez a presença do hibridismo da mesma forma como foi visto na entrevista anterior, quando a entrevistada responde a questão: “O relacionamento das ONGs com seus parceiros sempre foi caracterizado por essas questões”: “Esse perfil técnico sempre foi muito a nossa marca e a militância também. (...)”.

Apesar de haver, como nós vimos anteriormente, um caráter humanitário muito forte, tanto no pensamento e, principalmente, na prática das ONGs, um dado que mostra a tendência à desvalorização desses valores humanitários, nos últimos anos, no tocante ao relacionamento entre a ONG e seus integrantes, é o trecho de uma entrevista, na qual o entrevistado com vinte e quatro anos de trabalho na instituição responde a questão:

“Quais são as dificuldades mais relevantes que você apontaria que de qualquer forma obstacularizaria o bom funcionamento de sua entidade?”, fazendo a seguinte afirmação:

(...) eu diria que ONG também tem isso, é uma descoberta diária, é um esforço diário e é uma busca por solidariedade, é uma busca de reflexão diária de como se relacionar, e sem perder de vista o sonho que é a solidariedade. O momento é difícil, o momento é de recuperação de conversas antigas, solidariedade (...).

No caso dessa fala, nota-se a dificuldade em se buscar a solidariedade hoje em dia, quando o entrevistado coloca que a busca pela solidariedade passa por um esforço diário de reflexão e que não pode se perder de vista a solidariedade, e que a solidariedade é um assunto de conversas antigas, e não recentes.

Como ficou bem evidenciado nas falas de todas as entrevistas utilizadas, o caráter humanitário sempre foi e ainda é muito forte, tanto como princípio básico de concepção de trabalho das ONGs, quanto no relacionamento das ONGs com algumas entidades parceiras (ONGs e financiadores) e no relacionamento com seus integrantes e públicos-alvo.

No entanto, verificamos também, na fala de outros entrevistados, a presença de valores utilitários, principalmente nos integrantes que passaram a fazer parte do quadro de funcionários das ONGs mais recentemente, na medida em que os interesses individuais desses integrantes são colocados em primeiro lugar, em detrimento dos valores humanitários. Mas, como para muitos integrantes (também técnicos), principalmente para os mais antigos, o humanitarismo é muito forte, vemos que o hibridismo é marcante nas ONGs, e é a presença deste humanitarismo que faz com que o utilitarismo não prevaleça nestas organizações, mesmo porque, como nos afirma Weber

(2001: 14), “[mesmo que] o racionalismo econômico dependa parcialmente da técnica e do direito racional, é determinado [profundamente] pela capacidade e pela disposição dos homens em adotar certos tipos de conduta racional”. Nesse sentido, como ainda há uma certa aversão de alguns integrantes pela contratação de técnicos que não se identificam com a missão das ONGs, a partir do final da década de 1990, podemos afirmar que, dentro das ONGs, muitos dos seus profissionais não adotam (ou resistem à adoção) da racionalidade orientada pelas agências de cooperação internacional, no que se refere à adoção de critérios de gestão eminentemente empresariais.

Além disso, mais especificamente no que se refere ao pensamento e a prática das ONGs, vale ressaltar que, como o fim último dos financiamentos de todos os tipos de entidades servem, pelo menos, para ajudar a acabar com a exclusão social dos seus públicos-alvo, pode-se afirmar que até o utilitarismo presente nas ONGs às vezes serve para um fim humanitário. Isto é facilmente comprovado porque, na maioria dos casos, a busca da profissionalização e do conseqüente utilitarismo partiram de uma imposição das agências de cooperação internacional, e não das ONGs propriamente ditas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, os trabalhos acadêmicos sobre as organizações do terceiro setor cresceram vertiginosamente. Isto se deu muito pelo aumento da atuação destas entidades na provisão de serviços para a sociedade no mundo inteiro e, em particular, nos países em desenvolvimento, o que aconteceu muito em consequência do Estado ter deixado de prover diretamente a sociedade de diversos serviços, a partir do advento da reforma do Estado, na década de 1990.

No primeiro capítulo deste trabalho, com o objetivo de fazer uma distinção entre o recurso e a forma de ação presente nas organizações da sociedade civil (a solidariedade), do que é recurso de ação no setor público/estatal (poder administrativo) e no setor privado (dinheiro), trabalhamos com o conceito de sociedade civil que possui como matriz teórica o filósofo Jürgen Habermas (1997; 2002).

Além disso, no mesmo capítulo, fizemos uma retrospectiva e contextualização histórica do terceiro setor, conduzindo a discussão para o problema do humanitarismo, da profissionalização e do consequente utilitarismo e hibridismo que, a partir do final da década de 1990, passou a ser corrente nas Organizações Não Governamentais, não só na concepção e posturas gerais, como também no que diz respeito ao trabalho realizado na provisão de serviços e na organização interna dessas entidades.

Após isso, fizemos uma abordagem não só sobre o desenvolvimento e utilização do conhecimento técnico e especializado na modernidade, com ênfase em suas virtudes e deficiências, como também nas diferenças entre a gestão verticalizada de instituições públicas e privadas com a gestão mais horizontal das Organizações Não Governamentais.

No que diz respeito à investigação empírica empregada, como a principal proposta do trabalho era verificar a existência do humanitarismo, utilitarismo e hibridismo nas Organizações Não Governamentais, em primeiro lugar, procuramos focalizar a existência do humanitarismo de uma maneira geral, onde nós, primeiramente, vimos que, pelo menos a prestação de serviços, guia-se para a solução de problemas existentes nas comunidades assistidas por essas ONGs. Após isso, vimos, com maior aprofundamento, que, em termos de direcionamento do trabalho e da concepção geral de ação, a postura dessas entidades é humanitária.

Em segundo lugar, por meio da análise de algumas tabelas de frequência, vimos a existência de indícios de profissionalização nas instituições investigadas e, com maior aprofundamento, nas entrevistas, verificamos a existência de valores utilitários nos técnicos contratados após o movimento de profissionalização, no sentido de guiarem seus trabalhos nessas organizações para o ganho material e individual.

Em terceiro lugar, vimos, através da interferência da variável centralidade em relação à movimentação financeira e à obtenção de recursos financeiros, bem como da utilização de trechos de entrevistas da ONG que possui o maior grau de centralidade, a existência de valores humanitários, no sentido das parcerias serem operacionalizadas para se trabalhar em prol do bem comum das comunidades assistidas; utilitários, no sentido da ONG que possui o maior grau de centralidade, operacionalizar suas parcerias para a acumulação financeira; e, conseqüentemente, híbridos.

Neste mesmo bloco de dados, além da análise das variáveis: “Que questões você indicaria como importantes para a compreensão da relação de sua entidade com seus parceiros e avaliação das parcerias”, bem como da interferência das variáveis de

avaliação, no que diz respeito à independência de estabelecimento de estratégias de ação de sua instituição (definição de agenda) e tempo de duração das parcerias, em conjunto com a análise de alguns trechos de entrevistas, vimos também a presença, tanto de princípios humanitários e democráticos, bem como de valores utilitários, na medida em que existem ONGs pesquisadas que possuem relacionamentos com outras entidades desse tipo, pautados por princípios de competição e concorrência.

Em quarto lugar, verificamos, através da análise de algumas entrevistas, a existência do humanitarismo dentro do funcionamento interno das organizações entrevistadas, primeiro no sentido de haver uma horizontalidade nas relações internas, bem como de haver sentimentos de solidariedade, respeito, autonomia e transparência nesses relacionamentos.

Por último, notamos a presença, através de trechos de entrevistas, de valores híbridos, no sentido de haver, no comportamento de muitas dessas organizações entrevistadas, um caráter militante e técnico, ressaltando que no que diz respeito vemos aqui a existência da busca desse caráter técnico como sendo um indicador de utilitarismo, pelo fato de, pelo menos, desde o final da década de 1990, este tecnicismo vir de encontro ao engajamento no caráter de missão do trabalho das ONGs.

Por todos os resultados obtidos nas várias esferas investigadas, chegamos a corroborar a nossa principal hipótese, que é que o modelo de ação e trabalho das Organizações Não Governamentais é híbrido, onde encontramos, nessas instituições, a existência de valores humanitários e utilitários ao mesmo tempo.

Não obstante, apesar de termos visto que os valores humanitários, pelo menos ainda, não foram completamente esquecidos pelas ONGs, nossa preocupação é que, com a

contratação cada vez mais crescente de técnicos especialistas que não possuem quaisquer elementos de identificação com a causa e o caráter de missão das Organizações Não Governamentais, e agem sempre na busca de ganhos materiais e individuais deles próprios, essas entidades, enquanto tais, possam passar a serem geridas, cada vez mais, como uma instituição com um caráter eminentemente técnico, com o objetivo apenas de acumular bens materiais.

Em suma, o trabalho que apresentamos aqui e sua contribuição foi a de mostrar com o utilitarismo passou a ser prática corrente nas ONGs, e tentamos também apontar alguns problemas que podem ser acarretados por ele. Obviamente, nosso trabalho não termina por aqui, pelo fato de que há muito ainda o que se discutir em termos do tema sociedade civil de um modo geral e, em particular, das Organizações Não Governamentais e da utilização do paradigma das redes sociais, que, pelo menos como instrumento metodológico, tem muito a contribuir para os futuros estudos da ciência e, em particular, da sociologia.

## BIBLIOGRAFIA

- AVRITZER, Leonardo. (1994), *Sociedade civil: além da dicotomia Estado-mercado*. In: \_\_\_\_\_. Sociedade civil e democratização. Belo Horizonte, Del Rey. Pp. 23-40.
- BAUMAN, Zigmunt (1999), *Modernidade e ambivalência*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar editor.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO/SECRETARIA DA REFORMA DO ESTADO. (1997), *Organizações sociais*. In: Cadernos MARE da reforma do Estado. V.2. Brasília. Pp. 1-73.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. (1998), *Entre el Estado e o mercado: lo publico no-estatal*. In: <http://www.bresserpereira.org.Br/papers/adm/84nuria&.pdf>. Pp. 1-30.
- CAILLÉ, Alain. (2002a), *Antropologia do Dom: o terceiro paradigma*. Petrópolis, vozes.
- CAILLÉ, Alain. (2002b), *Dádiva e associação*. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.). A dádiva entre os modernos. Petrópolis, vozes. Pp. 191-205.
- CARVALHO, Amélia Pereira de. (1999), *Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?* In: Revista do GENEIT/PPGA/UFRGS. Pp. 1-24.
- COHEN, Jean L. e ARATO, Andrew. (1994), *Sociedade civil e teoria social*. In: AVRITZER, Leonardo. Sociedade civil e democratização. Belo Horizonte: Del rey editora. Pp. 147-182.
- COHEN, Jean L. e ARATO, Andrew. (1992), *Civil society and political theory*. Cambridge, Mass Press.
- FERNANDES, Ruben César (2002), *Privado porém público: o terceiro setor a América Latina*. Rio de Janeiro, Relume Dumará.
- FERNANDES, Ruben César. (1997), *O que é terceiro setor*. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3.º setor: desenvolvimento nacional sustentado. São Paulo, paz e terra. Pp. 25-33.

- FERNANDES, Ruben César, CARNEIRO, Leandro Piquet (1994), *Las ONGs de Brasil en los años noventa: Una perspectiva*. In: REILLY, Charles A. Nuevas políticas urbanas. Arlington, Fundación interamericana. Pp. 79-95.
- FONTES, Breno Augusto Souto Maior, EICHNER, Klaus. (2002), *Sobre a estruturação de redes sociais em associações voluntárias: Estudo empírico de organizações não governamentais da cidade do Recife*. In: FERREIRA NUNES, Brasilmar; MARTINS, Paulo Henrique (orgs.). Sociedade e Estado: dádiva e solidariedades urbanas. Brasília, Universidade de Brasília. Pp. 186-221.
- FONTES, Breno Augusto Souto Maior. (1999), *Capital social e terceiro setor: Sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias*. In: Projeto de Pesquisa CNPq. Recife, Pp. 1-25.
- GRUGEL, Jean. (2000), *Romancing civil society: European NGOs in Latin American*. In: Journal of interamerican studies and world affairs. H. W. Wilson. Vol. 42, n.º 2. Pp. 87-104
- GODBOUT, Jacques (2002), *Homo donator versus homo oeconomicus*. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.). A dádiva entre os modernos. Petrópolis, vozes. Pp. 63-97.
- GODBOUT, Jacques (1999), *O espírito da dádiva*. Rio de Janeiro, fundação Getúlio Vargas.
- HABERMAS, Jürgen (2002), *A inclusão do outro: estudos de teoria política*. São Paulo, edições Loyola.
- HABERMAS, Jürgen. (1997), *Direito e democracia: entre a facticidade e a validade*. Vol. II. Rio de Janeiro, Tempo brasileiro.
- HANNEMAN, Robert A. (2001), *Introduction to social networks methods*. University of California.
- HESPANHA, Pedro. (1999), *Os caminhos e descaminhos do terceiro setor: A propósito da experiência portuguesa recente*. In: Seminário de Antropologia e Sociologia do Congresso Portugal-Brasil, Recife. Pp. 1-24.
- LANDIM, Leilah. (2002), *Múltiplas identidades das ONGs*. In: HADDAD, Sérgio (org.). ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo, ABONG; Peirópolis. Pp. 17-48.

- LANDIM, Leilah. (1993), *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro, ISER.
- LIMA, Rogério Alves de. (2004), *Centralidade na rede das ONGs da RMR. Dissertação de Mestrado*. Recife.
- MATOS, Aécio Gomes de. (2003), *Organização social de base: reflexões sobre significados e métodos*. Brasília, Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural (NEAD), Editorial Abaré.
- MAUSS, Marcel. (2002), *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*. New York, W.W. Norton.
- MENDES, Luiz Carlos Abreu. (1999), *Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele)*. Brasília, Instituto de Economia Aplicada (IPEA). Pp. 1-68.
- MONTAÑO, Carlos. (2002), *Terceiro setor e questão social: crítica do padrão emergente de intervenção social*. São Paulo, Cortez editora.
- SCHERER-WARREN, Ilse. (2002), *Redes e sociedade civil global*. In: HADDAD, Sérgio (org.). ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo, ABONG; Peirópolis. Pp. 63-92.
- SCHERER-WARREN, Ilse. (2001), *ONGs na América Latina: trajetória e perfil*. In: Meio Ambiente, desenvolvimento e cidadania. São Paulo, Cortez editora.
- WEBER, Max. (2001), *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 2. Ed. São Paulo, Pioneira Thompson Learning.
- WEBER, Max. (1977), *Economía e sociedad: Esbozo de sociologia comprensiva*. Vol I México. Fondo de cultura económica.

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA  
CAPITAL SOCIAL E TERCEIRO SETOR  
QUESTIONÁRIO A SER APLICADO COM REPRESENTANTES DE ONGs**

Questionário n. \_\_\_\_\_

Data de aplicação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome de quem aplicou o questionário \_\_\_\_\_

Nome da ONG entrevistada \_\_\_\_\_

Endereço da ONG \_\_\_\_\_

Área de Atuação \_\_\_\_\_(\_\_\_\_)

Nome do Entrevistado \_\_\_\_\_

Telefone para contato \_\_\_\_\_

**1. Identificação do Entrevistado**

1.1 Sexo

- (a) masculino
- (b) feminino

1.2. Idade

- (a) de 18 a 25 anos
- (b) de 25 a 35 anos
- (c) de 35 a 45 anos
- (d) mais de 45 anos

1.3. naturalidade

- (a) cidade do Recife ou Região
- (b) Pernambuco
- (c) Leste do Nordeste
- (d) Outro (especificar) \_\_\_\_\_

1.4. Estado Civil

- (a) Solteiro
- (b) Casado
- (c) Separado

(d) Viúvo

1.5. Anos de Escolaridade \_\_\_\_\_

1.6. Carga Horária de trabalho semanal

(a) até quinze horas

(b) 16-30

(c) 31-45

(d) mais de 45 horas

1.6. Tipo de trabalho realizado \_\_\_\_\_

1.7. É sua atividade principal ?

(a) sim

(b) não

1.8. se não é sua atividade principal, de que se ocupa ?

\_\_\_\_\_ ( )

1.9. Renda mensal (em Reais) \_\_\_\_\_

1.10. Há quanto tempo trabalha nesta ONG ? \_\_\_\_\_

1.11. Onde trabalhou antes ? \_\_\_\_\_

## **2. Sobre ONGS, funções, relevância do trabalho ...**

2.1. Na sua opinião, o que deve fazer uma ONG ?

---

---

---

2.2. Quais são as dificuldades mais relevantes que você apontaria que de qualquer forma obstarizaria o bom funcionamento de sua entidade ?

---

---

---

2.3. Que questões você indicaria como importantes para a compreensão da relação de sua entidade com seus parceiros ?

---

---

---

2.4. Quais são os problemas/dificuldades mais relevantes resultantes da relação da sua entidade com a comunidade beneficiária dos serviços prestados?

---



---



---

2.5. Qual a área de atuação de sua entidade?

- (a) Cidade do Recife
- (b) RMR
- (c) Estado de Pernambuco
- (d) Região Nordeste
- (e) Brasil

2.6. Há quanto tempo a entidade foi fundada ? (em anos) \_\_\_\_\_

2.7. Quais são as fontes principais de recursos?

- (a) contribuições oriundas da comunidade
- (b) Recursos do Governo municipal
- (c) Recursos do Governo Estadual
- (d) Recursos do Governo Federal
- (e) Cooperação internacional
- (f) Outros (especificar) \_\_\_\_\_

2.8. A entidade também se utiliza de trabalho voluntário ?

- (a) sim
- (b) não

2.9. Quanto em média sua entidade movimentou em média por ano nos últimos três anos?

---

2.10. Quadro de Pessoal

| Tipo de Vínculo                          | Número de pessoas empregadas |
|--|------------------------------|
| Ocupação principal (dedicação exclusiva) |                              |
| Ocupação secundária (trabalho ocasional) |                              |
| Trabalho voluntário                      |                              |





## 3.8. Quanto tempo durou (dura) a parceria ?

|                        | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 |
|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Até seis meses         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| De seis meses a um ano |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| De um a dois anos      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| De dois a cinco anos   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Mais de cinco anos     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

## COMENTÁRIOS EM RELAÇÃO A ENTREVISTA

---

---

---

---

---

---

## **ENTREVISTA – REPRESENTANTE DE ONGs**

**Entrevista N. °:** 26.

**Nome do Entrevistado:** Carla Maciel Paulo da Silva

**Data da Entrevista:** 30/09/2003

**Nome da ONG:** AEEC

**Tempo de Fundação da ONG:** 18 anos

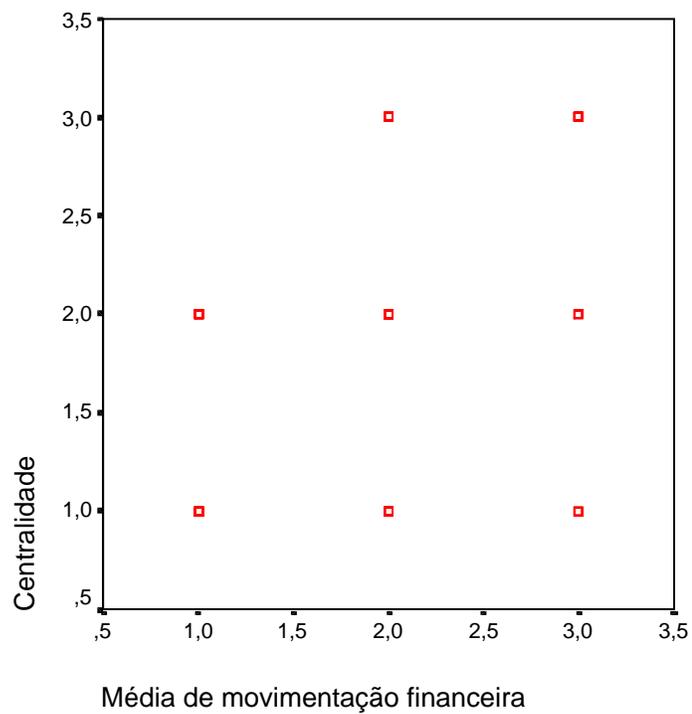
**Há quanto tempo trabalha na ONG:** 5 anos

### **Roteiro de Entrevista**

- 1) Para você, o que uma ONG deve fazer?
- 2) Quais são as dificuldades mais relevantes que você apontaria que de qualquer forma obstacularizaria o bom funcionamento de sua entidade?
- 3) Que questões você indicaria como importantes para a compreensão do relacionamento de sua ONG com seus parceiros?
- 4) Mais especificamente, no tocante à relação de sua entidade com outras ONGs, teriam outras questões que são caracterizadoras da relação entre elas?
- 5) E em relação ao relacionamento de sua entidade com as entidades financiadoras, teriam outras questões que seriam caracterizadoras da relação entre elas?
- 6) O relacionamento das ONGs com seus parceiros sempre foi caracterizado por essas questões?
- 7) Que questões você indicaria como importantes para a compreensão do relacionamento de sua ONG e seus integrantes?
- 8) As questões que caracterizam a relação de sua entidade com seus integrantes sempre foram essas, ou já existiram outras questões diferentes que foram marcantes no relacionamento entre eles?

## Gráfico 01

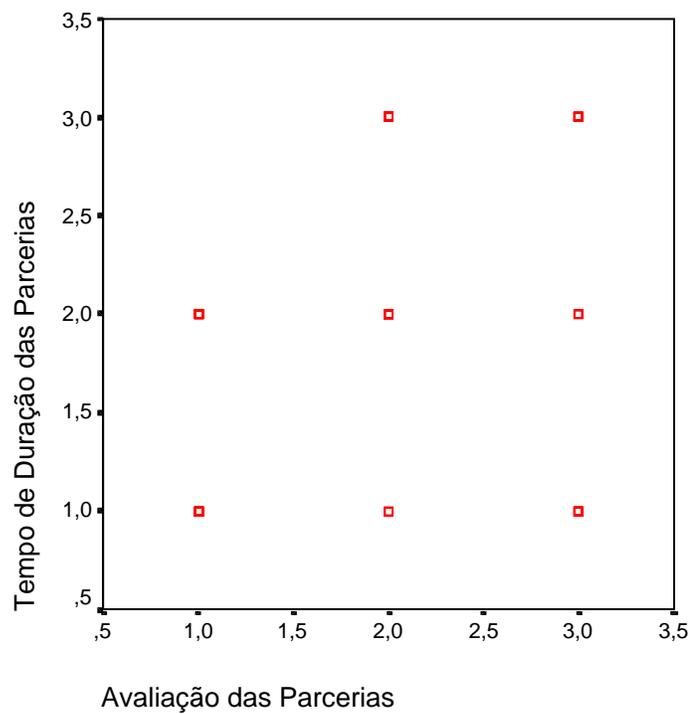
### Centralidade por Movimentação Financeira



Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)

## Gráfico 02

### Tempo de Duração por Avaliação das Parcerias



Fonte: Pesquisa Capital Social e Terceiro Setor (2000)