

Conversas & Controvérsias



e-ISSN: 2178-5694

Revista de Graduação e Pós-Graduação em Ciências Sociais
Escola de Humanidades
Departamento de Ciências Sociais e
Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Mobilização de recursos e identidade: a ação coletiva em uma ONG

Resource Mobilization and identity: the collective action of a NGO

Guilherme de Queiroz-Stein¹

Resumo

Neste artigo, exploram-se complementaridades entre a Teoria da Mobilização de Recursos e a Teoria dos Novos Movimentos Sociais, considerando que ambas fornecem instrumentos conceituais importantes para se analisar processos de ação coletiva. Dessa perspectiva, investigam-se as estratégias organizativas em uma entidade associativa que se reconhece e é reconhecida como uma ONG, o Centro de Assessoria Multiprofissional (CAMP), localizado em Porto Alegre, Brasil. Os dados utilizados foram coletados em pesquisa de campo realizada entre 2010 e 2011, através de entrevistas, observação participante e análise orçamentária. Os resultados mostram mudanças nas estratégias de mobilização de recursos, de modo que fontes estatais e empresariais passaram a predominar, legando menor peso à cooperação internacional. Isso implicou em tensões identitárias, especialmente no que se refere à autonomia de atuação da entidade.

Palavras-chave: Mobilização de Recursos; Identidade; ONG

Abstract

Considering that Resource Mobilization Theory and the New Social Movements Theories both have important conceptual instruments to analyze processes of collective action, this article aim to explore complementarities of these approaches. Facing this challenge, organizational strategies are studied in a NGO named "Centro de Assessoria Multiprofissional (CAMP)", located in Porto Alegre, Brazil. For this purpose, we analyze qualitative and quantitative data, collected by interviews, participant observation and budget analyses between 2010 and 2011. The results show that the NGO had been passing by changes in its strategies of resource mobilization. There had been significant increase in financing from public policies and corporate philanthropy. At the same time, resources from international cooperation lost space in the budget. These changes implied in organizational identity conflicts, especially about the NGO autonomy in the relation with their financing partners.

Keywords: Resource Mobilization, Identity, NGO.

¹ Bacharel em Ciências Sociais (2011) e em economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2016). Mestre em Ciência Política pela mesma universidade (2017). Atualmente é colaborador do grupo de pesquisa "Processos participativos na gestão pública" (UFRGS). Agência de fomento : Programa de Educação Tutorial (PET - Ciências sociais). E-mail: guiqstein@yahoo.com.br



Introdução

Nos anos 2000, alguns estudos enfatizaram que o termo Organização Não Governamental (ONG), antes de ser uma referência técnica ou jurídica que designa um tipo específico de organização, é uma identidade que vem sendo construída por entidades associativas brasileiras, desde a década de 1980 (STEIL; CARVALHO, 2001; LANDIM, 2002). A lógica de construção dessa identidade seria pautada pelas relações de aproximação e distanciamento dessas organizações com outros atores de seu entorno: movimentos sociais, outras ONGs, Estado, entidades de filantropia empresarial, órgãos de financiamento e cooperação internacional, mídia, partidos políticos, etc. Transformações nesse entorno seriam um fator crítico que levaria essas entidades a assumir novas estratégias e posicionamentos, implicando em reconstruções de suas identidades, em um ambiente no qual entra em disputa o próprio significado do que é ser uma ONG (TEIXEIRA, 2003).

Nesse artigo, apresenta-se um estudo que dialoga com essa literatura, observando como processos de mobilização de recursos e de construção identitária estão entrelaçados, em uma organização associativa que se reconhece e é reconhecida como uma ONG, o Centro de Assessoria Multiprofissional (CAMP), localizado na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, Brasil. O objetivo deste trabalho é enfatizar como instrumentos conceituais mobilizados por tradições teóricas distintas – Teoria da Mobilização de Recursos e Teoria dos Novos Movimentos Sociais – podem ser complementares na análise da constituição de atores coletivos, de modo que possíveis vieses possam ser contrabalanceados.

Para tanto, utilizamos dados de uma pesquisa realizada entre os anos de 2010 e 2011, quando o pesquisador fez imersão em campo na sede do CAMP. Naquele período, utilizou-se de diversas técnicas de pesquisa para compreender os processos de mobilização e organização coletiva. Foram feitas observações participantes em reuniões, debates e assembleias da entidade e realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com agentes que ocupavam posições diversas no ONG. Outra fonte importante foi a pesquisa documental realizada no arquivo da entidade e a coleta de dados orçamentários na tesouraria.

Neste artigo, essas informações foram mobilizadas para compreender como a identificação dessa organização associativa - especialmente seus objetivos, interesses compartilhados e formas de atuação - era tencionada e disputada pelos agentes, refletindo-se em diferentes posicionamentos a respeito da construção de alianças, parcerias e contratos com outras organizações do entorno. Para orientar a análise, as relações que a ONG estabelecia com organizações do entorno foram classificadas em três grandes grupos, sendo cada grupo uma tipologia em que se classificam as fontes de recursos mobilizados: a) cooperação internacional; b) responsabilidade social empresarial e c) Estado.

Assim, na próxima seção discute-se o marco analítico que orientou a pesquisa, enfatizando possíveis complementaridades entre as já referidas tradições teóricas. Em seguida, analisam-se as estratégias de mobilização de recursos da ONG, comparando as relações

estabelecidas com cada um dos três grandes grupos do entorno e discutindo as tensões identitárias emergentes nessas relações. Por fim, apresentam-se as conclusões e as referências.

Mobilizações de recursos e identidades : possíveis complementaridades

A produção brasileira sobre ação coletiva tem sido marcada por três tendências passíveis de crítica: 1) uma fragmentação epistemológica, agravada pela falta de comunicação entre os trabalhos; 2) o engajamento e a normatividade por parte dos pesquisadores, o que se reflete em suas produções; 3) a diminuição dos esforços analíticos para compreender os processos de construção dos atores coletivos (SILVA, 2010). Com o objetivo de contribuir para mitigar essas tendências, nesse trabalho, buscaram-se subsídios analíticos em duas tradições de pesquisa distintas, mas que em conjunto fornecem instrumentos conceituais importantes para se compreender os processos organizativos que conformam as ações coletivas.

A primeira tradição foca-se na mobilização e na gestão de recursos, observando os aspectos materiais dos processos e a racionalidade dos atores, remetendo à chamada Teoria da Mobilização de Recursos. A segunda enfatiza o papel da produção de sentidos e significados, necessários para mobilizar os agentes em torno de uma identidade comum, tendo sido desenvolvida, principalmente, no âmbito dos estudos europeus sobre os Novos Movimentos Sociais (GOHN, 1997). Enquanto a primeira tem a vantagem de priorizar elementos objetivos e materiais, a segunda contrabalança o excessivo racionalismo por parte da primeira. Em conjunto, ambas podem possibilitar um olhar acurado de dimensões importantes para a compreensão da construção dos atores coletivos, tanto do ponto de vista material, quanto do simbólico.

A Teoria da Mobilização de Recursos parte de dois pressupostos básicos: 1ª - A decisão individual de engajar-se em uma ação coletiva é baseada em cálculos custo-benefício, considerando a razão riscos/benefícios (*risk-reward ratio*). 2ª - A viabilidade e o sucesso de uma ação coletiva dependem da capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais, assim como da capacidade de organizá-los e geri-los, possibilitando a coordenação de indivíduos avulsos. Assim, os atores coletivos são compreendidos por analogia a firmas, enfatizando-se os aspectos institucionais formais das organizações sociais (ALONSO, 2008; JENKINS, 1994; ZALD; BERGER, 1978).

Partindo de tais pressupostos, as fontes de recursos tomam um lugar central na análise. As organizações sociais seriam caracterizadas como grupos de interesse que competem por recursos escassos e estão sujeitas aos efeitos de alterações nas oportunidades políticas e econômicas do contexto que as circunscrevem (ALONSO, 2008; GOHN, 1997; JENKINS, 1994, p.30). Nesse sentido, para a ação coletiva tomar forma, um fator importante é estabelecer

relações com outras organizações, governamentais ou não, as quais são fontes de recursos² (*sources*). Para tanto, se faz necessário tomar decisões e traçar estratégias de alianças com os agentes do entorno, processo no qual os cálculos custo benefício seriam elementos centrais (ZALD; BERGER, 1978).

Porém, pode-se afirmar que um dos pontos frágeis dessa teoria é seu pressuposto de que todo o processo de mobilização e organização de uma coletividade passa por decisões individuais do tipo *risk-reward ratio* (GOHN, 1997). Uma visão mais complexa da tomada de decisões percebe que essas dependem das “[...] percepções subjetivas [que] determinam as opções adotadas” pelos agentes em uma organização (NORTH, 1994, p.14).

Tanto as percepções subjetivas, entendidas como construções mentais coletivas dos agentes (teorias, ideologias, dogmas e visões de mundo) que são a base para interpretação e análise do contexto político e econômico (NORTH, 1994), quanto a mobilização e a alocação dos recursos estão intimamente relacionadas com os interesses e os objetivos do grupo (JENKINS, 1994). Nesse ponto é que as teorias que enfatizam o papel da construção de significados e identidades podem suprir as lacunas deixadas pela abordagem racionalista.

Uma das contribuições dos estudos sobre os Novos Movimentos Sociais é observar que os interesses e os objetivos de um movimento social não são anteriores à ação coletiva. Pelo contrário, são construções sociais produzidas no próprio processo de mobilização e, portanto, dependem de “uma constelação de significados que orientam ações” (SADER, 1988, p.43). Os fins almejados em uma ação coletiva são constituídos no processo de formação de identidade. Assim, uma organização social pode ser compreendida como uma instituição, dotada de identidade, em que a história compartilhada lhe confere um fundamento, sendo o espaço no qual as práticas coletivas se atualizam, num jogo que sempre procura articular os objetivos práticos com os valores coletivos (SADER, 1988; HODGSON, 2006).

O processo de formação de identidade, porém, não é exclusivamente endógeno. A definição de identidade em um movimento social ou em uma organização depende, também, de sua relação com o entorno, ou seja, com o universo de diferenças e semelhanças existentes, que implicam em interações com outros atores sociais, em movimentos de aproximação ou distanciamento no espaço social. Ainda, pode-se afirmar que as ações coletivas são processos heterogêneos, competitivos e fragmentários (MELUCCI, 2001). Dessa forma, assume-se como princípio analítico a necessidade de desconstruir a aparente unidade que os atores sociais apresentam para quem observa de fora. Para tanto, cabe adentrar os processos organizativos e demonstrar a complexidade de sua constituição, em que os recursos disponíveis, necessários para a mobilização, são parte da própria construção da identidade coletiva.

Neste trabalho, busca-se conjugar os diversos elementos teóricos acima discutidos: a mobilização e a gestão de recursos como algo essencial à ação coletiva; o contexto de oportunidades e restrições visualizado e interpretado pelos atores; e, por fim, a necessidade

² Há uma série de outras estratégias que podem ser utilizadas para mobilizar recursos como, por exemplo, fazer campanhas de doação ou vender produtos. Nesse trabalho, o foco de análise está nas estratégias que envolvem o estabelecimento de parcerias estratégicas com outras organizações do entorno.

de se definir interesses e objetivos, em processos perpassados por disputas entre os agentes. Encarando esses elementos como centrais na construção de um ator social, a análise segue a preposição de Alberto Melucci:

A definição que os atores constroem não é linear, mas produzida por meio da interação, da negociação, da oposição entre diversas orientações. Os atores formam um “nós” colocando em comum e ajustando laboriosamente três ordens de orientações: aquelas relativas aos fins da ação (isto é, do sentido que a ação tem para o ator), aquelas relativas aos meios (isto é, às possibilidades e aos limites da ação); e, por fim, aquelas relativas ao ambiente (isto é, ao campo no qual a ação se realiza). (MELUCCI, 2001, p. 46)

Mobilizando a teoria: o caso da ONG CAMP

Nesta seção, mobilizam-se as considerações teóricas anteriormente discutidas para compreender os processos organizativos da ONG CAMP. Para tanto, analisaram-se as estratégias de mobilização de recursos e as decorrentes tensões a respeito dos fins da ação da ONG. A análise observa as ações da entidade em relação às três categorias de *sources*: Cooperação Internacional; Estado; Responsabilidade Social Empresarial. Essas são apresentadas em cada uma das subseções a seguir.

A cooperação internacional como fonte de recursos

Como a maior parte dos *Centros de Assessoria* que surgiram no Brasil na década de 1980³ (STEIL; CARVALHO, 2001; LANDIM, 2002), desde a sua criação o CAMP estabeleceu fortes vínculos com agências de Cooperação Internacional de países europeus e norte-americanos. Essas eram, geralmente, entidades da sociedade civil, com alguma filiação religiosa, que mobilizavam recursos em seus países de origem e os alocavam em projetos executados em países subdesenvolvidos. A presença da *cooperação internacional* foi significativa em todos os períodos da história do CAMP. Porém, quando esta pesquisa foi realizada, ocorria uma mudança importante que dizia respeito à cooperação internacional ter deixado de ser a principal fonte de recursos da entidade. Se nos anos de 1980, essa havia sido a principal fonte de recursos do CAMP, desde a década de 1990 havia uma tendência a diminuir o número de entidades internacionais parceiras, bem como o montante de recursos financeiros aportados.

Mesmo nesse contexto, em 2011, o CAMP ainda se relacionava com três agências – a alemã *Misereor*, a inglesa *Christian Aid* e a canadense *Peace and Development*. Essas agências mantinham aportes de recursos financeiros estáveis, mas que em termos percentuais, eram decrescentes em relação ao total mobilizado. Ou seja, o peso da relação com as entidades de cooperação internacional estava diminuindo em termos orçamentários, sinalizando uma

³ Sua fundação ocorreu no ano de 1983.

mudança na estrutura de financiamento, que implicava também em mudanças nas estratégias de atuação.

Quando a pesquisa foi realizada, os recursos advindos dessa fonte eram destinados primordialmente ao financiamento de infraestrutura, salários do pessoal administrativo e remuneração do secretário executivo. Esses recursos também eram alocados na execução de um programa chamado "*Arquipélago: Território de Direitos*", realizado no bairro Arquipélago, na cidade de Porto Alegre. Nesse bairro, encontrava-se uma população formada em sua maior parte por pescadores e catadores de lixo para reciclagem. A ideia que norteava esse programa era trabalhar em prol do desenvolvimento local em um território que possuía os piores indicadores do município e apresentava diversos problemas sociais e ambientais: altos índices de poluição; conflitos em torno de regularização fundiária; condições precárias de trabalho e moradia.

Além da vulnerabilidade, o potencial de mobilização social também contou para a ONG escolher o território. A proposta inicial era atuar em diversas frentes, sobre diversos problemas que perpassavam aquele bairro, identificando focos de ação à medida que fossem ficando claro quais eram as demandas daquele território que não eram atendidas pelo serviço público. O CAMP não objetivava suprir essas demandas com programas assistencialistas, nem atuar fazendo reivindicações ao poder público, como se fossem os porta-vozes da comunidade. O que caracterizaria essa intervenção seria a longa tradição do CAMP com a educação popular, pautada por uma metodologia dialógica, de inspiração nas ideias de Paulo Freire, percebendo a comunidade e seus agentes como sujeitos históricos e políticos. Logo, seria uma interação entre a ONG e os diversos sujeitos que viviam no território. Essa postura levaria a um trabalho de articulação junto com a comunidade, construindo reivindicações e lutas por direitos. Portanto, o espírito seria de uma articulação propositiva.

Para financiar as ações nesse território, o CAMP utilizava de duas estratégias: Primeiro, utilizar a verba advinda da *Misereor* para contratar educadores sociais que atuavam em diversas frentes – mobilização dos moradores, articulação de redes de políticas públicas, mediação com o poder público. Segundo, concorrer em editais públicos na busca de projetos relacionados com as carências do território: educação, assistência social, cultura, juventude e pesca.

Sobre a primeira estratégia: o financiamento advindo da *Misereor* era exclusivo para esse programa e, assim, não poderia - cobrir outros custos da instituição. Além de ser direcionado, este recurso não era o suficiente para estruturar um projeto sobre o marco do desenvolvimento local como a ONG planejava. Assim, era preciso recorrer a outras formas de mobilização de recursos, como, por exemplo, executar políticas do governo federal e municipal, estabelecer parcerias com outras ONGs – Fundação Fé e Alegria e ONG Cidade – e executar projetos sociais de empresas (era o caso, por exemplo, do projeto Lente Jovem, que promovia capacitação de jovens para produção audiovisual e era financiado pela Petrobrás S.A.).

Ainda, chamava a atenção o fato de que, ao definir que iria trabalhar com desenvolvimento local, a própria ONG foi estratégica nos critérios de seleção da comunidade. Naquele período, observava-se uma tendência à diminuição de recursos da cooperação internacional. As agências argumentavam que o Brasil já era um país democrático, com capacidade para resolver seus problemas sem ajuda externa. Dessa forma, só se justificaria o aporte de recursos nas regiões mais vulneráveis do país: nordeste e norte. Dado esse cenário, a estratégia do CAMP foi justamente atuar em uma comunidade com baixíssimos índices sociais, demonstrando às agências que no sul do país, região aparentemente desenvolvida, havia populações e localidades com gravíssimos problemas a serem enfrentados, justificando assim o financiamento.

Outro aspecto fundamental para entender o que sustentava a relação entre o CAMP e a *cooperação internacional* eram as relações pessoais. Em um panorama das relações dado por um dos entrevistados⁴ isso fica explícito:

Com a interferência dos bispos, progressivamente, a Desenvolvimento e Paz está diminuindo os recursos no Brasil, nos movimentos sociais. A gente aqui, eu acho que é a bola da vez da Desenvolvimento e Paz. Depois, a Christian Aid, da Inglaterra. A Christian Aid é uma parceira desde a fundação do CAMP. Atualmente, a M.⁵, que é a representante do Brasil e América do Sul, foi uma pessoa que trabalhou no CEPIS, que substituiu o D.⁶ na Christian Aid, então a gente tem uma clientela. Relações de clientela. Vocês pensam que isso não existe? Existe também na cooperação internacional. M. é uma parceira, que tem sustentado a presença do CAMP na Christian Aid. A Christian Aid... eu não saberia te dizer precisamente que tipo de conjuntura interna ela está vivendo, ainda não me dediquei a isso, mas, provavelmente, diminuição de recursos. Todas essas. E a Misereor, que financia localmente o trabalho nas ilhas, pelas nossas relações com a Igreja Católica, pela presença do S.⁷, que é reconhecido como uma liderança católica que transita no meio dos católicos. Isso nos ajuda a manter essa relação com a Misereor.

Em relação ao financiamento advindo das outras duas agências – Desenvolvimento e Paz e Christian Aid – percebe-se que era basicamente um financiamento institucional, a fundo perdido, permitindo que a ONG cobrisse gastos com infraestrutura e salários. A tal tipo de recursos, a ABONG vinha denominando de “Projeto Institucional”:

Se denomina projeto – ou de modo mais preciso, financiamento institucional – as modalidades de parceria com um dado sujeito que aporta um montante

⁴ O entrevistado era sócio do CAMP e atuava na entidade desde o final da década de 1980. Na década de 1990, trabalhou na área de assessoria sindical da ONG. Quando a pesquisa foi realizada, ocupava o cargo de secretário executivo da ONG. Entrevista realizada em 20/10/2010.

⁵ Optamos por ocultar os nomes dos entrevistados e das pessoas citadas.

⁶ D. também era sócio do CAMP e foi representante da América do Sul na Christian Aid durante a década de 1990.

⁷ S. também era sócio do CAMP.

de recursos para as diversas ações de uma organização, sem especificar qual atividade a ser apoiada, guardados os devidos pactos entre as partes sobre os percentuais dos recursos a serem aplicados a cada tipo de gasto. (ABONG, 2010, p.40)

Mesmo que as relações com entidades de cooperação internacional fossem a forma mais tradicional de financiamento do CAMP, isso não implicava em consenso. Nas entrevistas, emergiram divergências e tensões perpassando a aproximação com as agências. Por exemplo, na visão de um dos sócios do CAMP⁸ o financiamento internacional implicava em *dependência* e fazia com que a manutenção da estrutura burocrática se transformasse em um fim em si mesmo:

Pesquisador: Quais são as implicações desse recuo da cooperação internacional pra as ONGs em geral e pro CAMP em específico?

Entrevistado: Liberdade. Vão diminuir o número de ONGs, vão fechar muitas, mas quem sabe nós vamos fazer o autofinanciamento. Essa é pra mim a grande questão: o autofinanciamento. É uma ilusão achar que alguém vai pagar pra eu fazer as coisas. Eu tenho que pagar pra fazer as coisas. [...] Eu acho que, em longo prazo, vai nos colocar essa questão, como é que nós mobilizamos recursos internos ou então, fechamos. [...] Tem um momento que tu pergunta: mas por que mantém? Em algum momento ela passa a ser muito mais emprego para as pessoas do que voltada para aquilo que é objeto, ou que deveria ser o sujeito da história.

Por outro lado, alguns agentes percebiam a cooperação internacional como uma parceira que possibilitava executar o trabalho com relativa estabilidade e liberdade, dado seu financiamento do projeto institucional. Para esses, dependência não era uma realidade. Segundo outra entrevistada⁹:

[...] Por um longo tempo, a grande maioria dos recursos vinha da cooperação internacional. Inclusive, é o caso do CAMP que só há um tempo atrás começou a acessar recursos públicos. Antes, a grande maioria era de recursos da cooperação internacional. Eu não sei, mas o CAMP e o MST sempre tiveram uma relação muito boa com a cooperação internacional, ao contrário de outras ONGs que eu percebi que tinham uma relação de mendicância e meio que de dependência. [...] Chegavam e a gente apresentava a prestação de contas – “gastamos isso, isso e isso” [...] sempre teve uma relação muito respeitosa e não de mendicância. [...] Não era uma relação de dependência – eu não sentia isso.

⁸ O entrevistado era uma reconhecida liderança no movimento sindical do Rio Grande do Sul. Sócio do CAMP desde a década de 1980, nunca havia sido funcionário da entidade. Na época da pesquisa, era membro do Conselho Diretor. Entrevista realizada em 08/04/2011.

⁹ A entrevistada era educadora. Ingressou na entidade em meados da década de 1990 como técnica em educação. Atuou até o ano de 2009. Na época da pesquisa, era sócia, membra do Conselho Diretor e trabalhava na prefeitura de Canoas. Entrevista realizada em 14/04/2011.

De toda a forma, entrava em jogo na avaliação que os agentes faziam dessas relações o quanto de autonomia ou de dependência a ONG teria para executar seus projetos, bem como o risco de se desviar de sua finalidade de ação política, tornando a organização um fim em si mesmo. Essas divergências sobre as consequências do financiamento da cooperação internacional atingiam a definição de estratégias de aproximação ou distanciamento dessa fonte de recursos. A possibilidade de restrições no aporte de recursos internacionais nos anos subsequentes e as novas oportunidades de mobilização de recursos estatais, fonte que naquele período era promissora, potencializavam tensões entre os agentes. Essas questões permeavam o dia-a-dia do CAMP, eram debatidas e mobilizavam a construção de significados a respeito do sentido de existência da entidade. Para avançar na sua compreensão, vejamos como as relações de aproximação com o Estado brasileiro eram processadas na entidade.

O Estado como fonte de recursos

Na manhã do dia 11 de dezembro de 2010, ocorreu a reunião da Assembleia Geral de Sócios que tinha por objetivo discutir e aprovar as diretrizes elaboradas pelo Conselho Diretor para o planejamento de 2011. Durante quase toda a manhã, houve uma intensa discussão de *análise de conjuntura*. Um dos pontos mais polêmicos do debate foi sobre a relação entre a sociedade civil e o Estado nos últimos anos. Uns argumentavam que estava se construindo uma nova e inédita forma de relação entre Estado e sociedade civil. Outros defendiam que ocorriam cooptação e perda de combatividade. Ainda, havia aqueles que defendiam que era possível se relacionar, mas para tanto deveria haver mobilização social e pressão política. Após o debate, foi entregue aos presentes um documento intitulado “Diretrizes para o Planejamento do CAMP 2011”. Nesse documento, constava a seguinte leitura sobre o contexto:

- a) Ampliação dos investimentos públicos (federal, estadual e municipal) no fortalecimento de políticas públicas e programas sociais em áreas que possuem interface direta com o CAMP (moradia, educação, reciclagem, atendimento à criança e adolescente). Esse cenário exigirá perspicácia, celeridade, cálculo estratégico, articulação política e seletividade na captação de recursos.
- b) Essa onda (ampliação de recursos públicos) não garantirá a sustentabilidade financeira das ONGs no Brasil de forma permanente. Portanto, é importante investir em um marco legal que financie a existência das ONGs, que reconheça sua autonomia e o seu papel no aperfeiçoamento da democracia no Brasil. Em que pese esse necessário investimento, temos que considerar que as possibilidades do Brasil definir um marco regulatório com regras de acesso e recursos voltados para especificidades das ONGs é bastante difícil, principalmente, no curto e médio prazo.
- c) Existe possibilidade real de retirada do apoio financeiro da cooperação internacional nos próximos cinco anos. Isso exigirá um novo redimensionamento da estratégia de relacionamento do CAMP com a cooperação internacional.

Uma vez distribuído o documento aos participantes, a assembleia foi dividida em quatro grupos para discuti-lo. Duas pessoas¹⁰ que se encontravam no grupo em que o pesquisador participou defenderam que havia uma contradição no documento: *se há uma tendência de diminuir e até mesmo de acabarem os recursos da cooperação internacional no Brasil, não há sentido em manter a relação*. Por fim uma delas afirmou que *“devemos pensar nos governos locais como os grandes parceiros”*. Quando novamente se reuniu o grande grupo em assembleia, foram apresentadas as conclusões de cada grupo. Abaixo, cita-se um trecho do diário de campo escrito naquele dia:

Após aproximadamente 30 minutos, voltamos para o auditório, lugar em que se realizava a assembleia, e cada grupo apresentou o que discutiu. Chamou a atenção que um grupo defendeu que a única fonte de recursos deveria ser as parcerias com Estado, enquanto o grupo 4 defendeu que era realmente necessário reforçar a relação com a Cooperação Internacional (nesse grupo estava a representante da *Cristian Aid*). O grupo 2 defendeu alguns pontos importantes: “buscar aportes e consolidar as fontes de recursos públicos” e de fazer a Escola de Cidadania uma política pública injetada por recursos públicos, pois trabalharia voltada para a democracia. Outro ponto foi o de colocar como diretriz a qualificação da equipe no sentido de todos terem o “estilo CAMP de trabalhar” perante a diversidade de pessoas que lá atuam. Ainda, afirmaram que na relação com o Estado, “o CAMP tem condições não só de executar, mas de conceber e formular políticas”.

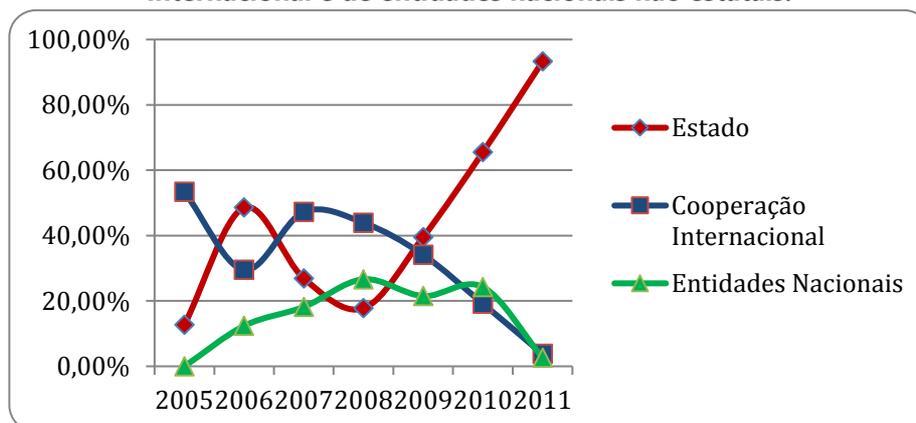
Basicamente, tal debate expressou o momento que vivia o CAMP: uma transição de uma etapa da vida institucional em que predominantemente era financiado pela *cooperação internacional*, para outra em que o Estado se tornava o principal financiador, sendo que isso implicava uma nova realidade para a atuação da ONG, na qual ela ainda procurava encontrar seu foco. Daí, por exemplo, surgia a tensão identitária: ser somente um executor de políticas públicas ou ser um formulador, com visão política própria, expressa em uma metodologia dialógica-freiriana? Não à toa, as pessoas se perguntavam: ao aceitar contratos de execução de políticas haverá espaço para uma atuação autônoma ou simplesmente seguiremos diretrizes pré-definidas por outros atores? Não perderemos nosso sentido político de existência?

Essas questões ganhavam importância na construção de significados para os militantes, à medida que objetivamente o Estado passava a ser a principal fonte de recursos da ONG. Ao se observar a evolução dos percentuais orçamentários que representam cada fonte de

¹⁰ Uma delas era uma Socióloga e atuava no projeto Recicla, vinculado ao Programa de Gestão Social; a outra era um *sócio histórico* que já foi coordenador do CAMP e, na época, trabalhava na gestão petista do município de São Leopoldo.

financiamento (Gráfico 1), há uma acentuada tendência, a partir de 2007, de diminuição da parte ocupada pela cooperação internacional, e aumento dos recursos estatais¹¹.

Gráfico 1 - Percentuais do orçamento do CAMP advindos de fontes estatais, de cooperação internacional e de entidades nacionais não estatais.



Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela tesouraria do CAMP, em 2011.

Tabela 1 - Orçamento realizado e montante de recursos financeiros advindos por fonte de recursos (R\$).

Ano	Orçamento Realizado	Estado	Cooperação Internacional	Entidades Nacionais
2005	1.251.881,00	159.177,00	668.335,00	0,00
2006	1.349.145,00	655.057,00	397.941,00	167.024,00
2007	838.679,00	225.816,00	396.174,00	152.514,00
2008	798.242,00	141.981,00	350.716,00	212.597,00
2009	1.184.574,00	468.461,00	404.220,00	254.548,00
2010	2.030.846,00	1.330.844,00	389.292,00	492.531,00
2011	11.103.804,00	10.356.444,00	419.360,00	292.000,00

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela tesouraria do CAMP, em 2011.

Os dados referentes ao montante de recursos mobilizados indicavam relativa estabilidade, desde 2006, nas verbas advindas da cooperação internacional¹² e ampliação, desde 2008, dos recursos estatais e de entidades nacionais não estatais (Tabela 1). Assim, é

¹¹ Para construir os dados referentes ao financiamento estatal, agregaram-se as entradas orçamentárias advindas de governos municipais, estaduais e do governo federal. Na rubrica Entidades Nacionais, consta o aporte de recursos de outras entidades civis nacionais parceiras, especialmente as de Responsabilidade Social Empresarial.

¹² A média aritmética dessa série é de R\$ 392.951 e o desvio padrão é aproximadamente R\$ 23.00, possuindo assim um coeficiente de variação próximo de zero, o que indica a estabilidade da série histórica.

possível concluir que o CAMP **ampliou** seu orçamento utilizando de uma estratégia de aproximação do Estado e de outras entidades nacionais não estatais, especialmente aquelas ligadas à responsabilidade social empresarial (entidades nacionais), como será discutido mais adiante. Ressalta-se que as fontes estatais aportaram R\$ 10.356.444,00 em 2011, chegando a patamares nunca vistos até então, atingindo o peso de 90% na composição orçamentária. Assim, o peso da relação com entidades governamentais era crescente, possuindo lógicas complexas que também implicavam em questões relacionadas à identidade das ONG.

Um projeto que contribuiu significativamente para a ampliação da participação de recursos estatais foi o estabelecimento de convênio, em 2009, com a prefeitura de São Leopoldo – município da região metropolitana de Porto Alegre – para executar ações sociais nas obras de uma grande política habitacional (PAC Moradia)¹³. Nessa política¹⁴, cada obra de remanejamento de populações para as novas moradias deveria ser acompanhada de trabalho técnico e social e, para isso, abria-se um edital público em que empresas e entidades da sociedade civil concorriam. Depois de selecionada a entidade, essa passava a receber a verba do contrato através da Caixa Econômica Federal, tendo como contrapartida a apresentação de detalhados relatórios, que deveriam ser aprovados pelos responsáveis técnicos da Prefeitura. Esses relatórios eram apresentados ao final do mês de trabalho e, a partir de então, a Prefeitura tinha 45 dias para liberar a verba no banco.

Dentro do CAMP, esse projeto se vinculava ao programa Gestão de Ações Sociais e o objetivo da ONG era executar uma política piloto, utilizando de sua metodologia freiriana, para, a partir da sistematização da experiência, construir modelos de execução de políticas públicas que pudessem ser difundidos e replicados. Além disso, a prefeitura do município era vista como pertencente a um mesmo campo político, de esquerda progressista, o que teoricamente permitiria maior liberdade de atuação, construção metodológica e mobilização junto com a própria população. Porém, na prática, a relação entre a Prefeitura e a ONG era perpassada por conflitos políticos e problemas no repasse de verbas.

O convênio previa que o CAMP contratasse todos os educadores populares – aproximadamente 10 em cada projeto - e se responsabilize pelos seus salários e demais custos trabalhistas. O problema era que ocorriam atrasos recorrentes no repasse das verbas e, assim, no pagamento dos educadores. Além disso, a ONG sofreu processos trabalhistas que acarretaram em custos extras para o orçamento da entidade. Outra dificuldade que se encontrava era a baixa remuneração, pois o convênio previa apenas o salário bruto, que, quando descontado os encargos trabalhistas, tornava pequeno o valor líquido. A consequência dessa instabilidade no aporte de recursos era o pouco tempo de permanência dos educadores populares.

¹³ Em 2009, o CAMP assumiu esse projeto em apenas uma comunidade. Em 2010, venceu o edital para gerir mais três projetos. Com isso o total previsto no orçamento da ONG era de aproximadamente R\$ 1.350.000. Apesar das verbas do PAC Moradia serem do Governo Federal, o proponente do projeto e quem contratava o CAMP era a Prefeitura de São Leopoldo.

Outro ponto de tensão nessa relação era a posição de “mediação” que a ONG ocupava. Os educadores relatavam que eram vistos pela comunidade como representantes da Prefeitura e pela Prefeitura como defensores da comunidade. Essa posição intermediária trazia consigo questões políticas: o CAMP, pela sua tradição e postura política, acreditava que não bastava um trabalho de assistência social, mas que era preciso mobilizar a população. A tensão advinha de a comunidade fazer muitas reivindicações, as quais nem sempre eram atendidas pela Prefeitura, colocando o governo em risco de perder o apoio político em uma comunidade de 5.000 famílias. Disso advinha uma postura cobrada da ONG pelos contratantes: queriam que somente prestassem o serviço, de maneira técnica, sem mobilizar politicamente os atendidos pelo programa. Como a aprovação dos relatórios pela Prefeitura era condição para o repasse das verbas, a não aprovação passava a ser uma forma de barganha para o governo municipal, buscando garantir sua exigência de que a ONG somente “prestasse os serviços de maneira técnica”. Portanto, se nesse projeto havia a vantagem para o CAMP de trazer uma quantia significativa de financiamento, também carregava consigo os riscos de fragilizar a relação com os educadores, de sofrer processos trabalhistas e de descaracterizar a atuação da ONG, historicamente preocupada com a mobilização popular.

Também em 2008 foi estabelecida uma relação com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre. À medida que se instauraram os trabalhos no bairro Arquipélago, os agentes do CAMP perceberam que havia uma necessidade latente de ações voltadas para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Porém, esse não era um tema com o qual a ONG tinha experiência de atuação. No mesmo período, surgiu a oportunidade de concorrer no edital do Programa Ação Rua, da Fundação de Assistência Social e Cidadania de Porto Alegre (FASC) – órgão vinculado à Prefeitura. Como o CAMP não possuía tradição com o tema, não estava cadastrado no Conselho Estadual da Criança e do Adolescente, pré-requisito para concorrer ao edital. Assim, recorreu-se a uma parceria com outra ONG, a Fundação Fé e Alegria. Essa ganhou o edital e a possibilidade de compor uma equipe do programa, a qual foi selecionada pelas duas entidades.

Os recursos financeiros advindos do programa não passavam pelo CAMP, eram geridos pela Fundação Fé e Alegria, mas a equipe era alocada no CAMP¹⁵. Dessa forma, a entidade recrutava recursos humanos que trabalhavam sob suas diretrizes, ajudavam a articular as ações da ONG no território e contribuíam para os debates da organização. Portanto, nesse projeto, o que caracterizava a relação com o Estado não era a busca por verbas, mas a possibilidade de ter recursos humanos atuando de acordo com a visão e metodologia do CAMP, fortalecendo um programa mais amplo que vinha sendo executado, o *Arquipélago: Território de Direitos*.

Em relação ao Governo Federal, as relações se intensificaram a partir de 2011, em função de o CAMP ter ganhado a concorrência em alguns editais de políticas públicas. Foram três os projetos que começaram em 2011: a Rede de Educação Cidadã (RECIDE); Projeto de

¹⁵ Em função de a equipe ter por local de trabalho o CAMP, a Fundação Fé e Alegria repassava pequenas verbas de custeio. Sua parceria era publicamente reconhecida, sendo que ambas as instituições participavam de reuniões e fóruns com outras entidades e com a FASC.

Fundos Solidários; Projeto da Pesca no Delta do Jacuí. Os dois primeiros se inseriam dentro de temas com tradição na entidade: articulação de movimentos sociais e empreendimentos de economia solidária. O último acabava por ser uma continuidade de um projeto de preservação e educação ambiental desenvolvido junto com os pescadores do Arquipélago em parceria com a Universidade do Vale dos Sinos, em 2009¹⁶.

A RECID possuía vínculos com o CAMP desde 2008, pois a ONG era o espaço físico no qual a rede se reunia. O objetivo dessa rede era articular movimentos sociais em todo o país, permitindo que militantes liberados fizessem trabalho de base, através da execução de oficinas, seminários e articulações em comunidades, visando fortalecer os movimentos. O financiamento advinha do Gabinete Presidencial, sob responsabilidade da Secretaria de Direitos Humanos que, por sua vez, conveniava e repassava para uma entidade âncora, a qual cabia gerenciar os recursos financeiros e humanos.

Até o ano de 2011, o CAMP apenas abrigava a RECID. A partir daquele ano, tornou-se a entidade âncora. As implicações disso não foram poucas: antes, alocar a rede significava a circulação e a utilização da infraestrutura do CAMP para um pouco mais de seis pessoas; depois de se tornar a entidade âncora, o CAMP passou a ser responsável por gerir uma verba de aproximadamente R\$ 8.245.000,00 anuais, envolvendo em torno de 200 agentes em todo o país e toda a pressão política que acompanha uma rede que articula os mais diversos movimentos sociais.

Apesar de seu tamanho, tal projeto não apresentava grandes riscos à instituição, pois possuía seu próprio caixa. Dessa forma, caso o projeto acabasse ou ocorresse atrasos no repasse de verbas, o único atingido era o próprio projeto, sem implicações diretas para os demais programas da ONG. Seus benefícios materiais eram poucos¹⁷, mas em termos políticos colocava o CAMP em uma posição de muita visibilidade e trazia consigo a possibilidade de continuar mantendo as relações históricas que construiu com movimentos sociais.

A mesma lógica regia o Projeto "Fundos Solidários". Vinculado à Secretaria de Economia Solidária do Ministério do Trabalho, o projeto aportava na ONG o valor de R\$ 500.000,00 e objetivava a construção de uma política pública de financiamento de empreendimentos solidários¹⁸. Esse projeto, que o CAMP vinha executando junto com outras

¹⁶ Nesse artigo, analisa-se apenas o projeto RECID e o Projeto Fundos Solidários, pois foram projetos de maior importância no período. Por limitação de espaço, optou-se por não incluir o projeto da Pesca no Delta do Jacuí, mobilizou uma quantidade inferior de recursos, R\$ 254.000,00. Para discussões mais detalhas sobre esses projetos, ver Queiroz-Stein (2011) e o próprio site da entidade <http://camp.org.br>.

¹⁷ Do total destinado ao projeto, muito pouco poderia ser utilizado pela ONG como financiamento institucional. Porém, havia benefícios indiretos. Por exemplo, em maio de 2011, a agência de cooperação internacional Desenvolvimento e Paz doou uma sobra de caixa de US\$ 40.000 para o CAMP montar um escritório para a RECID. Essa infraestrutura adquirida era vinculada ao patrimônio da organização.

¹⁸ A ideia do projeto se baseou em uma perspectiva crítica advinda do movimento de economia solidária às duas principais formas de financiamento existentes até então. A saber, o microcrédito que, por cobrar juros, o movimento considerava como algo não constitutivo de sua proposta, e os financiamentos a fundo perdido, que o movimento considerava que poderia gerar dependência e acomodação. A busca de uma alternativa resultou na ideia de criar fundos solidários, que consistiam em, a partir de um capital inicial doado por agentes ou

entidades da região sul do país¹⁹, tinha por objeto formular propostas e gerir os recursos desses fundos. A partir da realização de seminários, pesquisa, sistematização de experiências e análises de impacto, o objetivo era oferecer um modelo de política pública que permitisse ao governo trabalhar junto aos Fundos Solidários, respeitando as demandas do movimento.

Em conjunto, o peso crescente do aporte de recursos estatais implicava em tensões sobre os objetivos de atuação daquela ONG. Isso perpassava o cotidiano da entidade, demandando a definição de posicionamentos que conferissem significados à ação coletiva. Isso era perceptível nas observações participantes. No dia 06/08/2011, o pesquisador acompanhou um debate no CAMP sobre conjuntura política e econômica que tinha por objetivo dar as primeiras orientações para a formulação de um novo plano trienal. A discussão girou em torno do papel do Estado e suas políticas públicas e sobre como isso incidia diretamente na atuação da ONG. Nesse debate, duas colocações se destacaram: a primeira vinha de um coordenador de projeto, que afirmava: “o CAMP precisa discutir que tipo de atuação quer ter: se somente vai executar políticas ou vai ser um proponente, vai conceber políticas”; a segunda, de um membro do Conselho Diretor, salientava que “a atual lógica de financiamento estatal é perversa”.

Basicamente, essas falas se referiam ao sentido das relações que a ONG vinha estabelecendo com o Estado, os riscos e os dilemas que os agentes percebiam nessas relações: ser apenas um prestador de serviços, sem voz, que somente recebe financiamentos para executar algo ou ser um sujeito político, com posicionamento e com um trabalho ideologicamente orientado? Tais preocupações não surgiam à toa. O acesso a recursos estatais era uma oportunidade real de ampliar a mobilização de recursos e mitigar os impactos de uma tendência de longo prazo de diminuição de financiamento por parte da cooperação internacional. Porém, as verbas advindas das parcerias com governos deixavam um menor espaço de autonomia para pensar e criar ações.

Os projetos governamentais possuíam contas de caixa próprias, com rígido controle orçamentário e com pequeno ou nenhum percentual destinado para o financiamento institucional. Mesmo naquelas verbas que entravam no caixa comum da ONG, como por exemplo, a do PAC Habitacional, sua possibilidade de utilização era restrita e, quando muito, cobriam os salários dos técnicos. Ainda, havia sempre presente o risco da descontinuidade e da instabilidade nas relações com os governos. No caso de reviravoltas políticas ou de uma mudança de governo, principalmente se mudasse o perfil ideológico, os projetos estavam sujeitos a acabar.

Também, os agentes percebiam uma diferença fundamental entre as formas de financiamento estatal e de financiamento da cooperação internacional. Para conseguir verbas da cooperação internacional era procedimento padrão formular um projeto, apresentá-lo a diversas agências e, aquelas que se interessassem, financiavam. Seguindo a lógica contrária,

instituições, criar um fundo que financiasse empreendimentos de economia solidária com a única condição de ser pago o principal, sem juros, a fim de que o fundo se mantivesse e pudesse financiar outras iniciativas.

¹⁹ A gestão do projeto era compartilhada entre essas entidades: AVESOL, Cáritas, IECLB e MST.

nos editais de políticas públicas, o projeto já estava concebido previamente: o Estado oferecia e quem tivesse interesse concorria, adequando-se às condições e diretrizes pré-estabelecidas. Daí que advinha a questão identitária: se o Estado vai ser o principal meio de financiamento, como se afirmar como um ator social e político autônomo, com visão de mundo e interesses próprios? Além disso, emergia um terceiro tipo de oportunidade, que vinha ganhando importância na mobilização de recursos das ONGs, que eram os vínculos estabelecidos com setores empresariais, que investiam em projetos sociais, atendendo funções de *responsabilidade social empresarial*. Vejamos a seguir como se configuravam essas relações.

A responsabilidade social empresarial como fonte de recursos

A principal relação do CAMP com entidades de responsabilidade social empresarial consistia na prestação de serviços técnicos na área de Reciclagem, assessorando e monitorando o trabalho realizado em galpões de reciclagem, os quais eram financiados pelas empresas Vonpar e Braskem. É preciso ressaltar que essa relação também era mediada pelo Estado, pois primeiramente se deu via o Programa Rede de Parceria Social (RPS) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que possibilitava o abate no imposto de renda do montante destinado aos projetos sociais pelas empresas.

Se comparado com as políticas estatais executadas pelo CAMP, esses projetos eram bem menores e de natureza menos complexa. Porém, isso não implicava que essa relação fosse simples. Muito pelo contrário, internamente as opiniões a respeito dessa fonte de recurso eram bastante diversas. Na visão de alguns, havia um setor do empresariado que vinha tomando posturas progressistas e democráticas, com os quais existia uma possibilidade de diálogo. Mas, era recorrente, também, essa posição vir acompanhada de uma preocupação com a utilização desses projetos apenas com o intuito de promover o marketing empresarial:

Assim como tu tens ONGs boas, comprometidas em nome da causa e ONGs que falam em nome da causa, mas não estão comprometidas, [...] tu tens fundações empresariais que estão preocupados com a causa realmente pensando em dar um destino social, [...] e tem aquele que utiliza como marketing, que não está nem dando bola para situação, não está preocupado realmente. [...] Eu acho que hoje tem, no mundo empresarial, sujeitos que estão preocupados em viver em um país mais justo e com esses tu tens diálogo²⁰.

Também, emergiam tensões a respeito das diferenças ideológicas, da linguagem e dos objetivos da ação entre entidades vinculadas ao setor empresarial e a ONG que tradicionalmente se situava no campo dos movimentos sociais de esquerda. Colocava-se a questão: nossa relação é uma aliança política ou apenas uma prestação de serviços? Se for

²⁰ O entrevistado era sócio do CAMP desde a fundação. Ocupou o cargo de secretário executivo entre 2001 e 2010. Entrevista realizada em 27/04/2011.

apenas uma prestação de serviços, isso está no escopo de atuação da ONG? Se for uma aliança política, temos afinidades ideológicas? De acordo com um entrevistado:

Então, tem o problema de, política e ideologicamente, como tu te posicionas perante essa questão. Tem uma dificuldade de cultura e de linguagem. O setor empresarial, os empresários e quem está nos institutos e fundações tem a cultura, a linguagem, o tipo de questão, o tipo de conceitos, é muito diferente do que é no campo social da sociedade civil. Tem um problema de diálogo, de desconhecimento mútuo, tem uma dificuldade de aproximação, de diálogo, de conhecimento, de estabelecer algumas bases para poder ter alguma conversa. Por exemplo, o CAMP vai se aproximar da Vonpar e uma das coisas que pesou, duas: a Vonpar estava com uma proposta de trabalho sério em um campo que era campo de trabalho do CAMP, a reciclagem, isso obviamente pesa – não era algo totalmente diferente e novo para o CAMP. Veio solicitar que o CAMP prestasse – um contrato de prestação de serviços, então, não é uma coisa de parceria – contratou, prestou o serviço e deu – garante mais autonomia, digamos²¹.

Ficava saliente que era uma oportunidade que vinha sendo aproveitada, mas que o CAMP não possuía uma política definida e clara de aproximação do setor empresarial. Como afirma o mesmo entrevistado, quando indagado se tal aproximação gerou alguma tensão:

Muito abertas, não. Alguma, em assembleia, preocupação e tal... Esse pessoal (que defendiam posicionamentos de esquerda mais radical) que já tinha se afastado e não vinha participando certamente deve estar subindo pelas paredes, mas nunca teve sinal concreto disso... que a gente estaria cometendo um pecado. [...] Não foi assim, “tranquilíssimo”, mas não diria que foi tenso, conflituoso. Até, eu esperaria que tivesse sido mais se a gente tivesse feito um debate, que a coisa fosse mais aprofundada. [...] O CAMP foi procurado, foi uma pessoa com a qual a gente tinha vínculo pessoais e históricos, que era conhecida, um trabalho na mesma área do CAMP. Então, foi muito fortuito, muito contingente, não foi que nós tivemos uma política, discutimos, decidimos que esse era um campo que deveríamos explorar e tomamos a iniciativa. [...] Não há uma intencionalidade constituída a partir de uma política. O que preocupa é que, se daqui a dois ou três anos termina a relação com a Vonpar e com a Braskem, e agora, o CAMP vai fazer o que? Ele acredita nisso? Tem estratégias para ver algum campo? Ter algum parceiro? Contatar algum setor de uma empresa, propor algum trabalho? Ou vai ficar esperando que outra coisa caia no colo? A gente não constituiu condições institucionais para ter uma política de relação com o setor empresarial. A gente tem uma relação com a Vonpar e com a Braskem, é isso que a gente tem.

²¹ O entrevistado era sociólogo e atuava na área de consultoria social. Sócio do CAMP desde a década de 1980, já foi secretário executivo da entidade e representante do Brasil na Christian Aid. Atualmente, é membro do Conselho Diretor. Entrevista realizada em 28/04/2011.

Dessa forma, se havia um recuo no financiamento advindo da cooperação internacional, e se isso vinha sendo coberto por financiamentos estatais e empresariais, tudo indicava que esse último era o elo mais fraco. A estratégia de relação com o setor empresarial não estava definida com clareza. Isso não é surpreendente, tendo em vista que historicamente o CAMP se constituiu trabalhando junto a movimentos sociais e partidos de esquerda, sendo que até 2005 defendia abertamente a busca por uma sociedade socialista.

Conclusões

No caso específico aqui analisado, o que vimos foi um cenário, no início da década de 2010, em que, se por um lado restringia-se a possibilidade de acessar recursos da cooperação internacional, por outro, oportunidades de expandir significativamente o orçamento estavam abertas. Essas oportunidades se encontravam no estabelecimento de relações com entidades de responsabilidade social empresarial e, principalmente, no acesso a editais públicos para execução de políticas sociais.

Esse cenário implicava em dilemas sobre a identidade da organização, a qual se percebia como um ator social, com visão política própria, capaz de ser uma formuladora de políticas públicas. Porém, se encontrava frente à tendência de redução de aportes de recursos de financiamento institucional e a uma lógica de concorrer em editais públicos nos quais as diretrizes de ação já estavam pré-determinadas. Nesse sentido, pairava sempre um receio de perder sua autonomia, da instituição se tornar um fim em si mesmo e de se estabelecer alianças políticas espúrias.

Assim, procurou-se demonstrar como as estratégias de mobilização de recursos podem estar imbricadas com processos de construção de identidade, de modo que conceitos de diferentes tradições teóricas devem ser mobilizados para se analisar a construção dos atores coletivos. Isso possibilita observar como as ações coletivas se constituem por dentro, dando especial atenção aos dilemas que os atores enfrentam quando se trata de mobilizar recursos. Esses dilemas advêm, justamente, do fato de que a definição de estratégias depende de orientações identitárias. Por sua vez, quando definidas, os rumos que tomam as ações podem implicar em tensões que levam a conflitos e redefinições da própria identidade. Espera-se, dessa forma, conhecer com mais profundidade as dinâmicas da sociedade civil, seus dilemas frente a mudanças em oportunidades políticas e econômicas e seus potenciais de ação.

Referências

ABONG, Associação Brasileira de ONGs. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados**. Rio de Janeiro: ABONG. 2010.

ALONSO, Angela. As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate. **Lua Nova**, n.76, 2009.

- GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos movimentos sociais:** paradigmas clássicos e contemporâneos. São Paulo: Edições Loyola, 1997.
- HODGSON, G. M. What are institutions? **Journal of Economic Issues**, v. XL, n. 1, p. 1-25, Mar 2006.
- JENKINS, J. Craig. Le teoría de la movilizaci3n de recursos y el estudio de los movimientos sociales. **Zona Abierta**, Madri, Vol. 69, 1994.
- LANDIM, Leila. Experiência militante: Historias das assim chamadas ONGs. **Lusotopie**, Vol. 1, 2002.
- MELUCCI, Alberto. **A invenção do presente:** movimentos sociais nas sociedades complexas. Petrópolis: Vozes. 2001.
- NORTH, Douglass Cecil. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal. 1994.
- QUEIROZ-STEIN, Guilherme de. **Identidade, recursos e estratégia:** dinâmicas organizativas em uma ONG. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.
- SADER, Eder. **Quando novos personagens entraram em cena.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- SILVA, Marcelo Kunrath. De volta aos movimentos sociais? – Reflexões a partir da literatura brasileira recente. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46. 2010.
- STEIL, Carlos Alberto ; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. ONGs no Brasil: elementos para uma narrativa política. In: **Humanas: revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**, Vol. 24, n. ½. Porto Alegre. 2001.
- TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves. **Identidades em construção:** as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume, 2003.
- ZALD, Mayer N; BERGER, Michael A. Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. In: **American Journal of Sociology**, Vol.83, n.4. Chicago. 1978.

Recebido: 11/04/2018
Aceito: 06/08/2018
Publicado: 28/09/2018