

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**"Pesquisa Atitudinal como Instrumento de
Monitoramento Organizacional: O Caso da
ABONG"**

Autor: **Odair Marques da Silva**

Orientador: **Prof. Dr. José Roberto Zan**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

"Pesquisa Atitudinal como Instrumento de Monitoramento Organizacional: O Caso da ABONG"

Autor: Odaír Marques da Silva

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Zan

Curso: Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional

Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica / Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2004

S. P. - Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Si38p

Silva, Odair Marques da

Pesquisa atitudinal como instrumento de monitoramento organizacional: o caso da ABONG / Odair Marques da Silva. --Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: José Roberto Zan.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Gestão democrática. 2. Gestão da qualidade total. 3. Controle de qualidade. 4. Amostragem (Estatística). 5. Desdobramento da função qualidade. 6. Qualidade de vida no trabalho. 7. Cultura organizacional. 8. Organização não-governamental. I. Zan, José Roberto. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**"Pesquisa Atitudinal como Instrumento de
Monitoramento Organizacional: O Caso da
ABONG"**

Autor: Odaír Marques da Silva
Orientador: Prof. Dr. José Roberto Zan

**Prof. Dr. José Roberto Zan, Presidente
Instituto de Artes, Unicamp**

**Prof. Dr. Ademir José Petenate
IMECC, Unicamp**

**Prof. Dr. Olívio Novaski
FEM, Unicamp**

Campinas, 31 de março de 2004

Dedicatória:

À minha mãe Thereza Victal da Silva (in memorian), e a meu pai João Marques da Silva pelo incentivo aos estudos.

Agradecimentos:

Professor Dr. José Roberto Zan, orientador, por acompanhar pacientemente meu processo de aprendizagem durante a elaboração deste trabalho.

Professor Dr. Ademir José Petenate, Coordenador do Mestrado, pela motivação e colaboração à lógica do projeto.

Professor Dr. Olívio Novaski, pelas contribuições reflexivas no processo de qualificação.

Miriam Susana Locatelli Marques da Silva, assistente de pesquisa. Voluntária, esposa e companheira, sem a qual o projeto teria um término indefinido.

Marcos José Pereira da Silva, da ABONG, pelo apoio na reflexão do processo de pesquisa e na superação de obstáculos.

Denize Cardoso Pereira, da ABONG, pela colaboração institucional e boa vontade demonstradas.

Letícia Lemos Sampaio, do Instituto Sousa Cruz, pelo apoio na produção de seminário e projeto na Unicamp.

Rosana Aparecida Galvão de França, da Secretaria de Extensão do IMECC – pelo apoio ao seminário na Unicamp e solidariedade.

Jaci Alves de Oliveira Moura, Rozana Aparecida Gastaldi Cominal, Rossane Alves e Marta Fontenele pela paciente leitura e revisão.

Aos membros das ONGs, que gentilmente responderam a pesquisa.

“que todos se formem com uma instrução não aparente, mas verdadeira, não superficial mas sólida; ou seja, que o homem enquanto animal racional, se habitue a deixar-se guiar, não pela razão dos outros, mas pela sua, e não apenas a ler nos livros e a entender; ou ainda a reter e a recitar de cor as opiniões dos outros, mas a penetrar por si mesmo até o âmago das próprias coisas e a tirar delas conhecimentos genuínos e utilidade” Comenius

*Guardai-vos de exercer a vossa justiça diante dos homens, com o fim de serdes vistos por eles; doutra sorte, não tereis galardão junto de vosso Pai celeste. **Mateus 6.1***

Resumo

SILVA, Odair Marques da, *Pesquisa atitudinal como instrumento de monitoramento organizacional: O caso da ABONG*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 146 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

As Organizações Não-Governamentais vêm assumindo um papel significativo na sociedade atual. Os atores sociais atuantes nestas organizações nem sempre coadunam suas ações cotidianas aos elementos estabelecidos no planejamento estratégico organizacional. Este *gap* motivou a análise dos instrumentais técnicos ministrados nos cursos de Mestrado em Qualidade que pudessem desempenhar um papel de complementaridade aos modelos de planejamento organizacional em execução, apresentando um perfil de monitoramento das expectativas dos sujeitos participantes. Outra variável que o contexto das ONGs associadas à ABONG exigiu deste trabalho foi o atendimento às suas posturas de visão de mundo, isto é, o instrumental técnico, em sua concepção, deveria atender a critérios que respeitassem a transparência administrativa, a participação democrática e a diversidade de atuação social destas organizações. A metodologia apresenta asserções a partir de um levantamento dos documentos e expressões comunicativas destas organizações e expõe uma coletânea de resultantes, sob a estrutura de pesquisa atitudinal, apresentadas sob a forma de gráficos e análises. O estudo de caso demonstra que instrumentos técnicos dos conceitos de melhoria contínua de qualidade podem diligentemente ser implementados em ONGs com sucesso, respeitando seus processos históricos e seu cotidiano de intensas relações de comunicabilidade.

Palavras Chaves

ABONG, ONG, Gestão da Qualidade, Pesquisa Atitudinal

Abstract

SILVA, Odair Marques da, *Attitudinal research with organizations's instruments of monitoring: ABONG's case*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 146 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional

Non-Governmental Organizations have lately been gaining a significant role in current society. The social actors involved in these organizations did not consistently bring their daily activities into line with the elements established in the organization's strategic planning. This gap led to the analysis of the technical instruments applied in Masters of Quality courses that might play a role of complementarity to the organizational planning models in use, presenting a profile for monitoring the expectations of the participating subjects. Another variable that the context of NGOs associated with ABONG required of this work was attention to their posture and worldview. That is, the technical instrument, in its conception, should take into consideration criteria that respected administrative transparency, democratic participation, and the diversity of social activity of these organizations. The methodology presents assertions based on research of documents and communicative expressions of these organizations and reveals a collection of results, in the structure of attitudinal research, presented in the form of graphics and analysis. The case study demonstrates that technical instruments of concepts of continual improvement of quality may diligently be implemented in NGOs with success, respecting their historical processes and their daily communication relations.

Key Words

ABONG, NGO, Quality, Management, Attitudinal Research

Sumário

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Epígrafe.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Lista de Tabelas.....	viii
Lista de Gráficos.....	ix
Lista de Quadros.....	x
Lista de Figuras.....	x
Lista de Anexos.....	x
Nomenclatura.....	xi
CAPÍTULO 1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Relacionando conceitos sobre Organização Não-Governamental e Terceiro Setor....	10
1.2 Relacionando conceitos de Qualidade e as ONGs.....	17
CAPÍTULO 2 - ABONG.....	30
2.1 Contextualizando 10 anos de atividades.....	30
2.2 Transformações Ocorridas de 1991 a 2001.....	38
2.3 Desafios da Gestão.....	41
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	44
3.1 Descrições Conceituais.....	46

3.2 Critérios de Aplicabilidade.....	46
3.3 Métodos de Validação e Análise.....	47
3.3.1 Validar através do Coeficiente de Correlação Linear.....	47
3.3.2 O Método do Teste e Reteste e <i>Split-half</i>	48
3.4 Cálculo das Médias e Construção Gráfica.....	50
3.5 Implementação da Metodologia.....	50
3.6 Validade do Conteúdo.....	53
3.7 Considerações sobre as asserções descartadas.....	55
3.8 Construção das Dimensões.....	59
3.9 Resultantes do processo de aplicação da metodologia.....	62
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
4.1 Considerações sobre o processo de implementação do instrumento.....	64
4.2 Considerações sobre a aplicação do instrumento.....	69
4.3 Perfil Atitudinal por Asserção.....	72
4.4 Perfil Atitudinal por Dimensão.....	95
4.4.1 Perfil Atitudinal em relação à ABONG.....	95
4.4.2 Perfil Atitudinal em relação às ONGs.....	96
4.4.3 Perfil Atitudinal em relação a temas abrangentes.....	97
4.5 Considerações sobre uma perspectiva de Dimensão Temática.....	99
4.5.1 Comunicação.....	100
4.5.2 Processo de Trabalho.....	104
4.5.3 Gestão Organizacional.....	106
4.5.4 Sustentabilidade.....	110
4.5.5 Gestão Participativa.....	115
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS.....	129

Lista de Tabelas

2.1	Acerto de anuidade e ingresso de ONGs.....	42
2.2	Receita/Despesas/ano e participação das associadas.....	42
3.1	Escala de pontuação para asserções afirmativas/negativas.....	45
3.2	Valores de medida de correlação e respectiva interpretação	48
3.3	Perfil dos respondentes da pesquisa.....	54
3.4	Asserções por Dimensões.....	61
3.5	Asserções de acordo com as Dimensões Temáticas.....	62
3.6	Asserções não validadas pelo método.....	62
4.1	Lista de respondentes por Estado da Federação.....	68
4.2	Postura atitudinal das associadas em relação à Comunicação.....	100
4.3	Postura atitudinal das associadas em relação ao Processo de Trabalho.....	104
4.4	Postura atitudinal das associadas em relação à Gestão Organizacional.....	107
4.5	Postura atitudinal das associadas em relação à Sustentabilidade.....	110
4.6	Postura atitudinal das associadas em relação à Gestão Participativa....	116

Lista de Gráficos

4.1	Perfil atitudinal asserção 2.....	72
4.2	Perfil atitudinal asserção 3.....	73
4.3	Perfil atitudinal asserção 6.....	75
4.4	Perfil atitudinal asserção 7.....	76
4.5	Perfil atitudinal asserção 8.....	77
4.6	Perfil atitudinal asserção 11.....	78
4.7	Perfil atitudinal asserção 12.....	79
4.8	Perfil atitudinal asserção 13.....	80
4.9	Perfil atitudinal asserção 16.....	81
4.10	Perfil atitudinal asserção 27.....	82
4.11	Perfil atitudinal asserção 28.....	82
4.12	Perfil atitudinal asserção 29.....	84
4.13	Perfil atitudinal asserção 30.....	86
4.14	Perfil atitudinal asserção 35.....	87
4.15	Perfil atitudinal asserção 36.....	87
4.16	Perfil atitudinal asserção 39.....	89
4.17	Perfil atitudinal asserção 41.....	90
4.18	Perfil atitudinal asserção 44.....	91
4.19	Perfil atitudinal asserção 45.....	92
4.20	Perfil atitudinal asserção 46.....	94
4.21	Perfil atitudinal das asserções relacionadas à ABONG.	95
4.22	Perfil atitudinal das asserções relacionadas às ONGs.....	96
4.23	Perfil atitudinal/asserções relacionadas ao Projeto de Sociedade.	98

Lista de Quadros

1.1	Descrição do processo de gestão/objetivos organizacionais.....	13
1.2	Descrição dos setores segundo agentes e finalidades.....	14
3.1	Retorno das pesquisas realizadas pela ABONG.....	52
3.2	Asserções relacionadas às dimensões.....	60
4.1	Quadro evolutivo de filiações da ABONG.....	83
4.2	Indicadores – Diretrizes – Atividades Organizacionais.....	100
4.3	Evolução do envio de FAX/E-mail.....	101

Lista de Figuras

1.1	Diagrama de Langley e Provost.....	4
1.2	Medição e <i>Feedback</i>	5
1.3	Modelo de processos contextualizado à ABONG.....	6
1.4	Fluxograma de aplicação da metodologia.....	8

Lista de Anexos

I	Carta de apresentação do instrumento às associadas.....	129
II	Lista de ONGs participantes da pesquisa.....	131
III	Tabulação dos Respondentes.....	133
IV	Carta de Princípios ABONG.....	135
V	Eixos de um programa ABONG.....	139
VI	Lista de Asserções.....	142

Nomenclatura

Abreviações

CT - Concordo Totalmente

DT - Discordo Totalmente

IC - Inclinado a Concordar

ID - Inclinado a Discordar

Siglas

ABONG Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

AIDS- Síndrome da Imonodeficiência Adquirida

BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

CEBRAP – Centro Brasileiro de Análise e Pesquisa

CEDAP – Centro de Educação e Assessoria Popular

CIEE – Centro de Integração Empresa Escola

CGC – Cadastro Geral do Contribuinte

CONSEA – Conselho Nacional de Segurança Alimentar

CRJ – Centro de Referência da Juventude

EAESP-FGV- Escola Administração da Fundação Getúlio Vargas

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

ECO 92 – Conferência Mundial das Nações Unidas, tema: Desenvolvimento Sustentável e Ecologia – 1992

EUA- Estados Unidos da América

FAO – Organizações Unidas para a Agricultura e Alimentação
FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas
FUNDEF – Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental
GIFE -Grupo de Instituições e Fundações Empresariais
IBASE- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBOPE- Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
ISO9000 – *International Organization for Standardization* (Qualidade)
ISO14000 – *International Organization for Standardization* (Ambiental)
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG - Organização Não-Governamental
ONGs - Organizações Não-Governamentais
ONU – Organização das Nações Unidas
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SA8000 – *Social Accontability 8000*
SRI – *Socially Responsible Investing*
UNESCO – *United Nations Educacional Scientific and Cultural Organization*
UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

Capítulo 1

Introdução

O objeto deste trabalho é descrever e analisar, por meio de um estudo de caso, a aplicação de uma pesquisa atitudinal, como um instrumento de monitoramento organizacional, perscrutando-o enquanto elemento de suporte à gestão e planejamento em uma Organização Não-Governamental (ONG).

A gestão nestas organizações está pressionada por dois vetores sociais preponderantes. O primeiro corresponde à expectativa dos agentes sociais diretamente vinculados a estas instituições, quanto aos aspectos da qualidade, relacionando-os à elaboração e execução de seus projetos. Um dos fatores motivacionais desta expectativa é fruto das competências desempenhadas pelas próprias ONGs em seu processo de trabalho e do próprio comprometimento dos sujeitos envolvidos no mesmo. Rebecca Raposo (2000:88) corrobora ao observar que *“embora a necessidade de profissionalização e de melhoria da qualidade dos processos de gestão na área social sejam duas grandes necessidades, é também real o elevado grau de compromisso existente na maioria das organizações sociais, representado pelo envolvimento e seriedade de seus profissionais”*.

O segundo vetor corresponde às próprias pressões e carências sociais que permeiam o contexto social onde a ONG está inserida. As lutas e conflitos político-sociais impactam os modelos de gestão em direção à ampliação de seus critérios, incluindo metodologias consideradas democráticas e participativas. Bava e Pontes¹ reconhecem que *“para transformar a realidade*

¹ *As ONGs e as políticas públicas na construção do Estado democrático.* Sílvio Caccia Bava e Lúcia Pontes.

atual é preciso conhecê-la a fundo, identificar os mecanismos geradores de exclusão e do aprofundamento da desigualdade, e propor políticas novas que se utilizem dos fatores disponíveis na conjuntura para sua execução”.

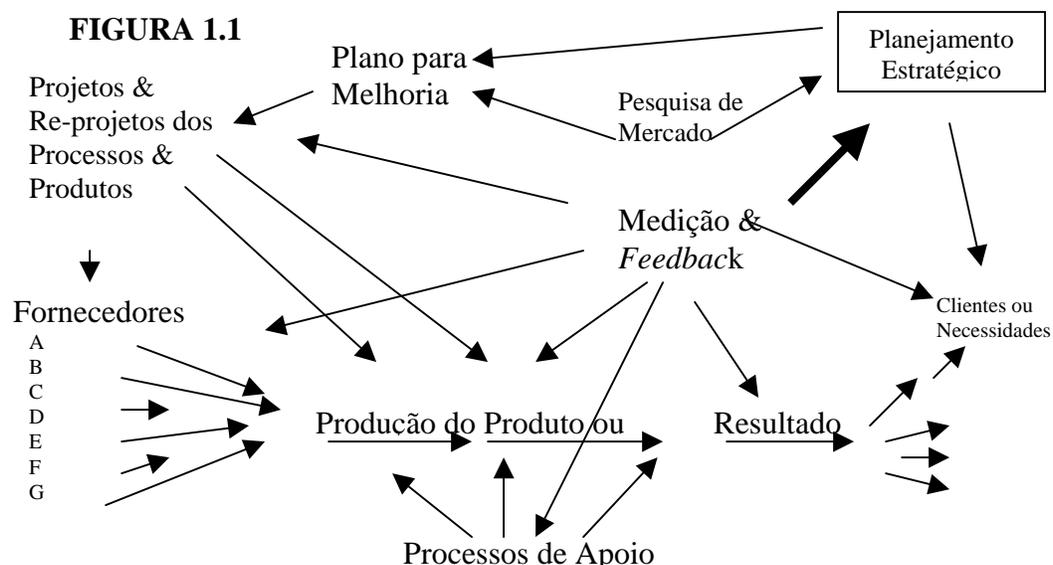
A importância na descrição de indicadores vinculados aos processos de tomada de decisão está diretamente relacionada a estas expectativas sociais. Neste contexto, para desenvolver uma melhoria dos processos de gestão é mister medir qualitativamente. O manuseio da técnica, no contexto de uma ONG, deve se dar em função de um modelo permeado por pressupostos relacionados à interação entre esta e os sujeitos envolvidos. A metodologia, enquanto técnica, deve estar conectada e a serviço dos interesses sociais, apoiando-se nos princípios destas organizações e em suas diretrizes institucionais.

O cotidiano institucional de uma ONG está carregado de ações rotineiras e procedimentais, podendo, em determinadas circunstâncias, mascarar desvios operacionais que dificultam ou mesmo inviabilizam metas propostas no planejamento da organização. Deming (1990:11) afirma que *"medições de produtividade não conduzem a melhoras da produtividade"* e acrescenta, ao exemplificar, que *"as medições de produtividade são como estatísticas sobre acidentes: dizem tudo sobre os acidentes domésticos, nas estradas e no local de trabalho, mas não dizem como reduzir a sua freqüência."* Os dados coletados no cotidiano só possuem significância se analisados dentro de um contexto pré-determinado, e em função de expectativas estabelecidas entre os sujeitos participantes. O ato de medir também não deve ser tratado como um fator limitante e desgastante no processo de trabalho, mas como um instrumento de comunicação para tomada de decisão. Nesta direção, Deming (1990:238,239) comenta que *"a medição é, pois, a parte final desse processo. Assim, do mesmo modo como é vital controlar estatisticamente as outras partes do processo, é vital, ... controlar-se estatisticamente o processo de medição caso contrário, não há medida que tenha significado comunicável"*, e que *"sem métodos estatísticos, as tentativas de melhora de um processo são feitas no "chutômetro", com resultados que normalmente pioram as coisas"*.

Kaplan (1997:21), ao trabalhar as referências e indicadores de um processo de gestão, afirma que *“medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”* e complementa afirmando que um *“sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades.”*

O estudo de caso ora apresentado está imerso em um ambiente de múltiplas interpretações. Esta diversidade não é percebida como fragilidade de processo, ao contrário, é analisada como um componente de sua qualidade intrínseca. O campo das Organizações Não-Governamentais, no caso, relacionadas à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, ABONG, é permeado por constantes debates e estudos sobre o "mundo real", sobre as causas das desigualdades, sobre os processos de construção da democracia e sobre os projetos de sociedade, no intuito de transformá-la, em direção a um "mundo melhor". Desse modo, as metodologias de qualidade, em cujos métodos se articulam técnicas no campo da estatística, encontram consonância e correlação com as necessidades de análise da realidade e de gestão das ONGs.

O escopo deste projeto está inserido no contexto a partir de um diagrama (Figura 1.1), baseado em um modelo desenvolvido por Langley, Nolan, Nolan, Norman e Provost(1994).



O modelo apresenta como eixo metodológico três questões básicas:

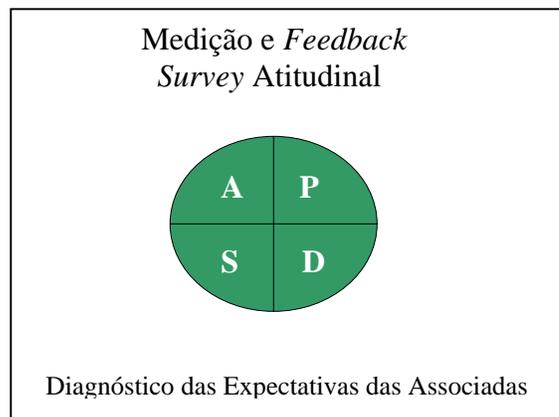
- Q1: O que estamos tentando realizar?
- Q2: Como saberemos que uma mudança é uma melhoria?
- Q3: Que mudanças podemos fazer para gerar melhorias?

Ao se inserir o contexto de gestão de uma Organização Não-Governamental, a partir do modelo (Figura 1.1), observou-se um *gap* na configuração de sua modelagem: a carência da organização matriz (ABONG) em prover um instrumento metódico que viabilize a constante obtenção de informações efetivas das associadas em relação a suas expectativas e em função do seu planejamento.

A lógica de proposição de um *survey* (Babbie:1990), possibilitou uma inovação. A inserção do método de construção, validação, aplicação e análise deste, dentro de uma modelagem PDSA², (Figura 1.2; Moen,1991:7).

Ao representar o *survey* no contexto PDSA, se estabelece o seguinte procedimento: a variante P (*Plan*) consiste em planejar todos os procedimentos, da elaboração das asserções à coleta dos dados e sua análise. Neste ambiente “não-governamental” e “não-empresarial”, fez-se necessário um levantamento conceitual e bibliográfico, imerso em uma densa pesquisa sobre este modelo organizacional, produzindo um breve histórico da ABONG e uma descrição dos conceitos que permeiam o mundo destas organizações, referenciados nos Capítulos 1 e 2. A etapa D (*Do*) produz o instrumento a ser aplicado nas ONGs. Esta fase estabelece as técnicas de coleta dos dados e aplica o *survey*. A etapa S (*Study*) estabelece as validações e produz os gráficos e análises dos dados coletados. A etapa A (*Act*) apresenta uma série de ponderações decorrentes das análises das resultantes. As ações organizacionais derivadas das análises das resultantes da pesquisa podem impactar em melhorias na qualidade nos processos de trabalho (gestão e planejamento) e otimizar as relações comunicativas entre a ABONG e as ONGs associadas (filiadas).

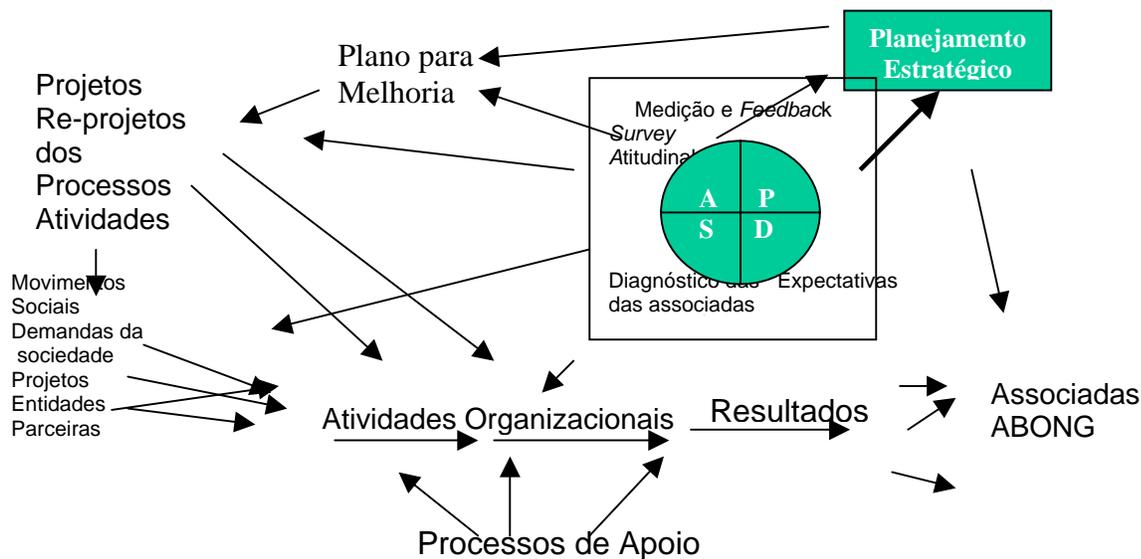
FIGURA 1.2



² PDSA, técnica de gestão sistematizada por Deming (1990) no intuito de apoiar administradores ao desenvolver o planejamento e gestão de qualidade em produtos e processos.

Nesta apresentação, o modelo Langley (Figura 1.1) é remodelado, inserindo-se o diagrama PDSA (Figura 1.2) e as expressões relacionadas às Organizações Não-Governamentais, gerando um modelo de processos de gestão contextualizado (Figura 1.3).

FIGURA 1.3 – Modelo de processos contextualizado à ABONG



A primeira fase deste método, (*Plan*), se desenvolve a partir de um levantamento temático nas publicações e relatórios da ABONG entre 1991, ano de sua fundação, até junho de 2001, período em que completou dez anos.

A opção que se apresentou como adequada a subsidiar projetos de melhoria de processos de gestão e, em consonância, apontar as preocupações levantadas nos eventos da ABONG relativas ao desenvolvimento institucional e organizacional, foi a elaboração de uma pesquisa de caráter atitudinal, cujo levantamento de indicadores oferecia vantagens neste contexto. A escala Likert (1967), de tipo atitudinal, representa, neste caso, o instrumental metódico estatístico que atende às proposições estabelecidas. A escala é elaborada em função de possibilitar a aferição de um leque de posturas atitudinais transformadas em uma escala linear com o objetivo de captar variações dos respondentes em relação à uma asserção.

A segunda fase consiste na implementação. O 'fazer' (*Do*) enfoca a aplicação do instrumento de aferição. Esta descreve a metodologia de sua aplicabilidade e as ferramentas de

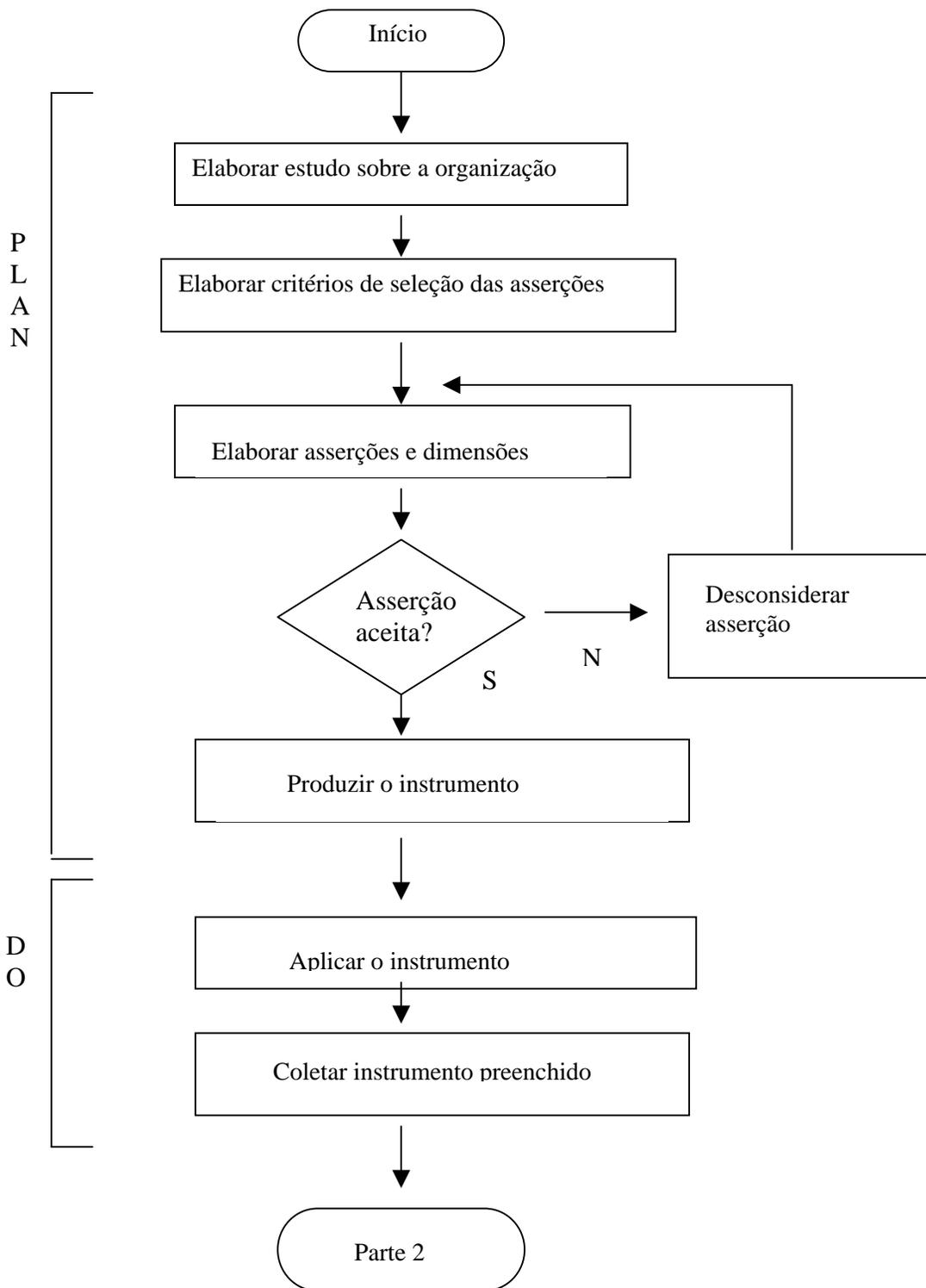
coleta do instrumento preenchido. Neste processo, se formula o *survey* (Babbie:1990) de aferição em função de critérios de seleção pré-estabelecidos. Cabe frisar que a análise das resultantes é interpretativa e relacionada ao contexto e ao momento em que foi aplicado, isto é, a sua conjuntura social e aos valores subjetivos dos respondentes. Esta fase está descrita na metodologia, Capítulo 3.

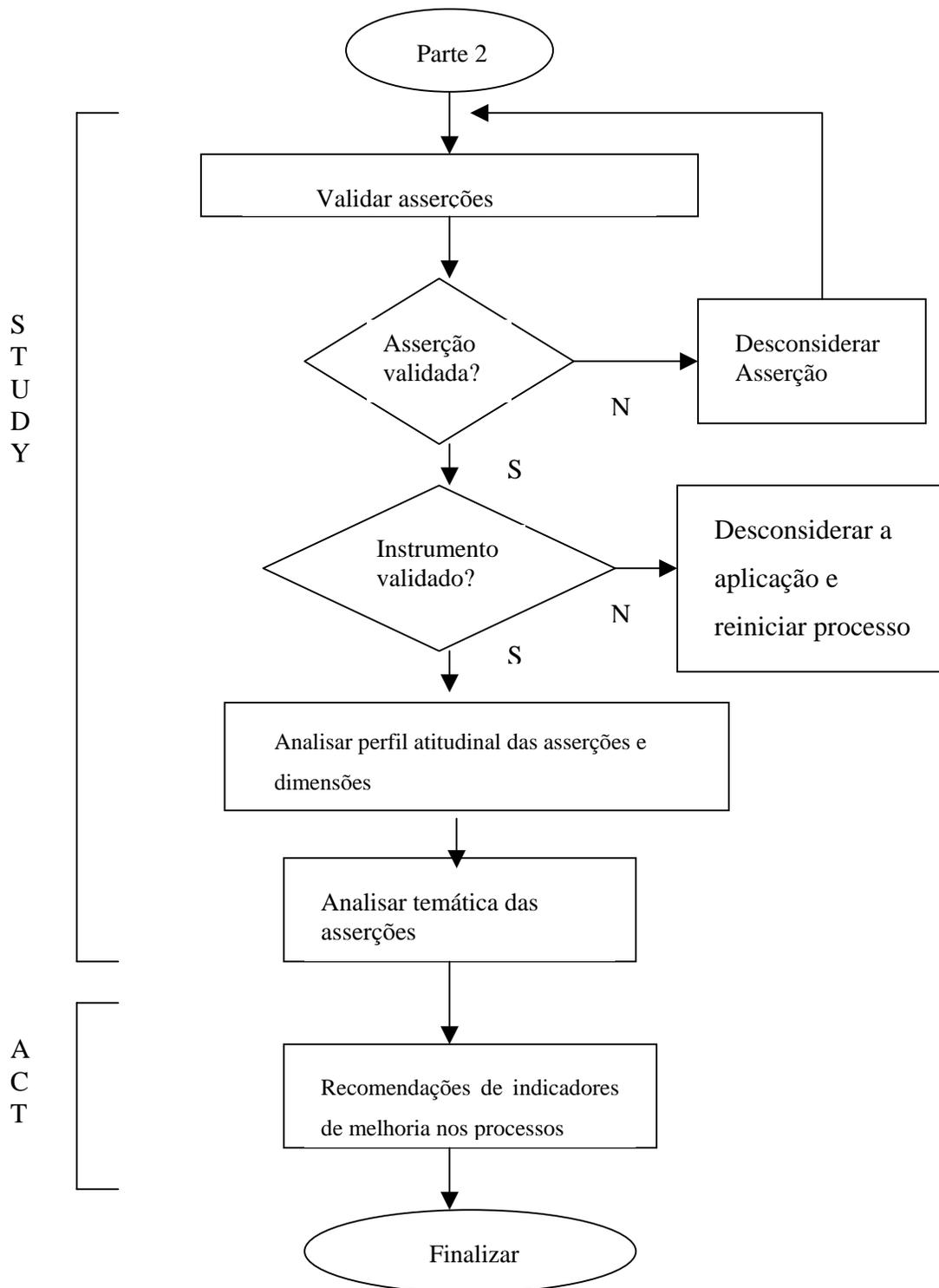
A terceira fase, estudar (*Study*), consiste na construção de validações e gráficos cujo aporte subsidia a aferição de correlações entre as pontuações da asserção e do instrumento. A implementação de testes de validade, isto é, de métodos estatísticos, postula a verificação de confiabilidade do instrumento de medição e certifica que se aplicado aos mesmos sujeitos, em tempos diferentes, os mesmos resultados seriam auferidos, considerando o mesmo contexto. A análise das resultantes, com o suporte de técnicas de construção e interpretação gráfica complementa esta fase do processo, descrita no Capítulo 4.

A quarta fase representa o 'agir' (*Act*) e contém uma coletânea de proposições desdobradas das análises. As resultantes dos posicionamentos relativos a lista de asserções representam os indicadores essenciais a este estudo de caso. O ciclo se abre em função da implementação de ações propostas. Esta fase se explicita no Capítulo 4 e nas considerações desenvolvidas no Capítulo 5. Uma intencionalidade deste projeto se materializa na divulgação das resultantes e viabiliza um meio satisfatório de comunicação ao possibilitar novas ações de interação entre a direção e associadas. O construir e descortinar das relações de identidade entre a ABONG e suas associadas, geradas nas interpretações das resultantes, permite oportunizar as condições de implementação de um processo contínuo e profícuo, envolvendo um modelo em espiral de novos *surveys* em ciclos PDSA.

A seguir, traça-se um fluxograma (Figura 1.4), que representa graficamente as quatro fases do PDSA anteriormente descritas, no intuito de delinear uma visão global sobre o processo de trabalho, objeto deste estudo de caso.

Fluxograma de Aplicação da Metodologia – FIGURA 1.4





Conceitos sobre ONG, Terceiro Setor e Qualidade

1.1. Relacionando conceitos sobre Organização Não-Governamental (ONG) e Terceiro Setor

“Organização Não-Governamental - ONG” e “Terceiro Setor” são termos cujos significados são multifacetados. O foco conceitual destes termos vem sendo historicamente construído de forma diferenciada em função da perspectiva social e política de seus autores. Cabe um comentário: setor terciário (Géledan e Bremond,1988) é oriundo de uma classificação econômica da produção. Agricultura, pesca, atividades florestais e àquelas relacionadas à transformação do meio natural integram o Setor Primário; as atividades industriais, o Setor Secundário; e as outras atividades de produção econômica como trabalho doméstico, atividades dos profissionais liberais e serviços, compõem o Setor Terciário. Esta classificação didática foi apresentada em livros do ensino médio e gera certa confusão (Gohn:1999) com a terminologia de primeiro, segundo e terceiro setor.

Organização Não-Governamental é uma expressão recente (Gohn:1999). Surge após a Segunda Guerra Mundial, inicialmente associada à ONU e se refere a um universo de entidades que não representavam governos mas, que tinham presença significativa em várias partes do mundo como a OIT – Organização Internacional do Trabalho, Conselho Mundial das Igrejas, Cruz Vermelha Internacional e outras que passaram a ser estruturas articuladas à própria ONU, como UNESCO, FAO e UNICEF.

O termo "Terceiro Setor" surge nos Estados Unidos na década de 70 (Coelho:2000) e tem como referência uma série de pesquisas acadêmicas relacionadas a Johns Hopkins University³. O termo está associado a atividades das "*associações voluntárias*" (Gohn:1999) como fenômeno estrutural e comportamental da cultura americana, bem como ao designativo "*non-profit – sem fins lucrativos*" que, de certa forma, apresenta o setor com a característica de estar fora do mundo dos negócios, fora da lógica do mercado. Kurz (1997:153) corrobora ao afirmar que “*como*

³ Global Civil Society – Dimensions of the nonprofit sector – Johns Hopkins Center for society studies. www.jhu.edu.

rubrica comum, foram cunhados os nomes para "Non-Profit Organizations" - organizações sem fins lucrativos e Organizações Não-Governamentais (ONGs), para assim deixar bem claro que não se trata de iniciativas comerciais nem burocráticas".

Uma diferença entre a visão americana e a europeia torna-se evidente quando "na Inglaterra, o Terceiro Setor transcorre na tradição das "charities", a caridade, referindo-se à memória religiosa ou ao termo "filantropia", noção um pouco mais moderna que procura desvincular do conteúdo meramente assistencialista da caridade, introduzindo elementos humanistas" (Gohn:1999,74). A Filantropia, palavra de origem grega, *filos* - amigos, *antropicas* - amor à humanidade, está imbricada ao contexto da solidariedade entre pessoas. A dissociação social entre "pessoa física" e "pessoa jurídica" possibilita também o aparecimento da filantropia empresarial, comum entre os norte-americanos. O "mecenas", figura que investe na produção cultural, aflorou no período da Renascença e culturalmente carrega uma carga histórica diferenciada cujas doações ao Terceiro Setor geram um elemento diferenciador ao perfil europeu.

No texto "O que são ONGs", da Coleção Primeiros Passos, Montenegro (1994) expõe uma disputa conceitual, na qual estão mergulhadas as Organizações Não-Governamentais e aqueles que procuram compreendê-las. Apresenta uma coletânea de contradições e conflitos de significados. Montenegro (1994) explicita uma expressão que sintetiza esta complexidade: "as ONGs são o que não são" (1994:10). A dispersão de identidade se amplia quando a autora expõe que não pertencer ao Estado não significa fazer oposição a ele, e que em certos países as ONGs atuam inclusive na implantação de políticas públicas, e adenda que ser não-governamental não implica em recusar a receber verbas estatais, afirmando, inclusive, que muitas ONGs dependem destes recursos para sua sustentabilidade. Na interpretação, a partir da lógica de mercado, este estilo de prática foi denominada de "entidades para-estatais" por Ana Maria Peliano⁴. Com certa identidade a esta prática, parcela da iniciativa privada também se sustenta economicamente com verbas estatais, principalmente em prestação de serviços. Neste contexto, Montenegro expõe a contradição das ONGs ao se manterem no campo da iniciativa privada e "sem fins lucrativos", mesmo considerando que o "fato de não terem fins lucrativos não significa que estas

⁴ Citada em Montenegro (1994:12)

organizações não cobrem pelos serviços prestados, não paguem funcionários e não invistam em equipamentos e propriedades, ou ainda, no mercado de capitais". (Montenegro:1994,12).

Carvalho (1995:23) insere a tese que as ONGs nascem caracterizadas pela negação. Através da ação afirmativa da luta de direitos e cidadania, estas se apresentam "*por serem antigoverno, antiburocracia, antilucro*". Este esforço em desenvolver atividades que as diferenciem das ações governamentais e das atividades de mercado gera conflitos e, por vezes, dificuldades de interlocução. Por outro lado, fortalece o papel da "*iniciativa pública da cidadania*".

Sob a ótica da gestão política, Tenório (2000:11) constrói um conceito de ONGs "*por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado*". Este olhar insere o pressuposto de que o serviço público não é papel único do Estado e restringe a atuação das ONGs ao vincular suas atividades em função das necessidades de base popular, o que em última análise não é um fenômeno passível de generalização, pois existem várias ONGs de interesse da classe média e inclusive a serviço do capital. O Grupo de Instituições e Fundações Empresariais (GIFE)⁵ e o Instituto Ethos⁶ coordenam redes de organizações que tipificam no Brasil estas características.

Fernandes (1994:19), por sua vez, citando Salamon, insere uma visão ufanista ao conjunto desta análise ao afirmar que "*uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo terceiro setor global*", e apresenta sua definição de ONGs através de cinco elementos que a compõem:

"(a) organizações estruturadas;

(b) localizadas fora do aparato formal do Estado;

(c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas;

⁵ GIFE é uma organização criada em 1995, com o intuito de congrega entidades relacionadas ao contexto empresarial e que desenvolvem projetos e ações de investimento social. (www.gife.org).

⁶ Instituto Ethos é uma ONG, de assessoria e prestação de serviços voltados prioritariamente a empresas que realizam ou desejam viabilizar projetos sociais. (www.ethos.org.br).

(d) *autogovernadas;*

(e) *envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário". (Salamon,1993)*

Também definindo as ONGs como organizações autogovernadas, Carvalho (1995:51) apresenta o Quadro 1.1 em que descreve uma relação entre a autonomia dessas entidades, seus processos de gestão e seus objetivos organizacionais.

QUADRO 1.1

Descrição do processo de gestão segundo objetivos organizacionais

	Democracia Participativa	Co-determinação	Comunidades de interesse	Autogestão
Principal atividade	Desenvolvimento Econômico	Desenvolvimento Simbólico	Desenvolvimento Político	Desenvolvimento sistêmico
Metas de mudanças sociais	Integração da comunidade em instituições nacionais da sociedade civil	Liderança com base na comunidade para sociedade em geral	Influência organizatória baseada em autogoverno sobre a sociedade	Autodeterminação da sociedade civil

Uma descrição dos setores (Quadro 1.2) apresentado por Fernandes (1994) é adotado com maior frequência na mídia, possivelmente por sua simplicidade de expressão, onde a classificação dos setores é formatada através da combinação dos conceitos de agentes de atuação e finalidade.

QUADRO 1.2

Descrição dos setores, segundo agentes e finalidades

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro setor
Públicos	Para	Privados	=	Corrupção

A classificação permite a descrição institucional em que as organizações com fins lucrativos são estabelecidas no primeiro setor. Os agentes públicos que atuam com verbas públicas estão nas organizações do Estado, constituindo o segundo setor. O conjunto aberto de agentes privados com fins públicos acaba permitindo uma nuvem organizacional onde estão inseridos, além das Organizações Não-Governamentais, entidades de classe, clubes associativos, instituições de ensino e pesquisa, associações culturais, associações de moradores e afins, enfim, trata-se de um conjunto de entidades que não aferem lucros e atendem a necessidades coletivas. Em adendo, a classificação de Fernandes (1994) apresenta um conceito nebuloso ao visualizar um Quarto Setor, como uma produção econômica antiética: corrupção, recursos oriundos do tráfico de drogas, entre outras ações consideradas criminosas. Esta perspectiva é referendada em Rifkin⁷ ao justificar que “a desvinculação crescente do governo e das empresas das comunidades de todo o mundo deixa um vácuo institucional. Este espaço vem sendo preenchido, em alguns casos, por um terceiro setor renovado e, em outros, por um atrevido quarto setor formado pela economia informal, pelo mercado negro e pela cultura do crime.”

Fernandes (1994:66 e 67) acrescenta outra especificidade as ONGs:

"o gosto pelo pequeno, no caso, parecia estar associado a uma característica bem conhecida: aproxima os instrumentos institucionais da escala de decisões individuais. O lastro, a inércia e a complexidade burocrática pesam menos. Por outro lado, as ONGs não possuem um caráter representativo. À diferença dos sindicatos, das associações de moradores ou mesmo dos movimentos sociais, as ONGs não podem falar ou agir em nome de terceiros, fazem-no somente em nome próprio."(p.66 e 67)

⁷ Artigo. *Vai custar caro*. Jeremy Rifkin. Revista Exame. 06/setembro/2000.

Este escopo faz com que estas organizações estejam sempre mergulhadas em um processo permanente de questionamento sobre o seu papel social, o que as credencia a manterem seu referencial de crítica às estruturas sistêmicas vigentes e sustentarem tais críticas nas ações balizadoras em que se auto-direcionam enquanto agentes políticas de transformação social.

Outra característica observável é o potencial reprodutivo das ONGs. Como não há limite temático ou limite ao número de associados, basta a um pequeno corpo de indivíduos preocupados em encontrar soluções para um problema específico e estão dadas as condições para a fundação de uma ONG, alçando somente aos recursos necessários para sua legalização.

Neste conceito os movimentos sociais, não institucionalizados, como o movimento por moradia, movimento por água e esgoto, em defesa de um determinado parque ecológico, entre outros, não são considerados Organizações Não-Governamentais, mas constituem a argamassa que possibilita o surgimento de uma ou mais ONGs associadas a estas demandas sociais. Neste contexto, Arantes (2000:15) cita que não é surpresa “*a aclimação da sigla ONG tenha em grande medida, se cristalizado em torno de imagens de inconformidade, imantada por uma lógica política dissonante*”.

Em relatório produzido pela Comissão sobre Governança Global⁸, são apresentadas uma série de reflexões sobre o papel e a importância das Organizações Não-Governamentais, sob a perspectiva de lideranças representativas que atuam em vários órgãos da ONU. Este olhar sobre a postura participativa social de governança global é expressa através do “*desejo das pessoas de participar da gestão de seus problemas, a necessidade de atuar em áreas nas quais o governo não pode ou não quer agir, o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação que permitem uma ampla difusão das informações e ajudam as pessoas a interagir no plano internacional, tudo isso está incentivando aquilo que alguns chamam de revolução associacional global*”.

⁸ Relatório:1996, pág.192.Nossa Comunidade Global – Comissão Sobre Governança Global- ONU – Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas.

As ONGs estão se constituindo atores sociais de forte expressão global, a ONU reconhece este potencial quando afirma que estas estão “*ajudando a elaborar agendas de políticas públicas – identificando e definindo questões críticas e prestando assessoria às autoridades.*”⁹

Sob outro aspecto, focado nas técnicas de administração, Hudson (1999:XI) enxerga estas organizações como espaço de atuação social onde o objetivo é administrar sem receitas e conceitua Terceiro Setor como:

"organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. O termo "terceiro setor" diferencia estas organizações do "setor privado" e do "setor público". O traço comum que une todas estas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido."(p.XI)

Hudson (1999:08) identifica uma organização como pertencente ao Terceiro Setor se elas possuírem as seguintes características:

- "- Têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucros;*
- São independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;*
- Reinvestem todo seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização".*(p.08)

Ambos os termos, Organização Não-Governamental e Terceiro Setor, estão se popularizando no Brasil com um certo perfil de similaridade, quase sinônimos, apesar das limitações conceituais e históricas destes conceitos e apesar das próprias ONGs, em alguns casos, se reconhecem dentro de um ou outro conceito, ou mesmo, em contrapartida, em manifestar uma forte postura de auto-exclusão, por seu perfil organizativo, das mesmas classificações anteriormente descritas. Constata-se, portanto, que são conceitos em disputa. O Almanaque Abril (2001:114), publicação para pesquisas escolares comercializada em bancas de jornais, inclui o verbete Terceiro Setor e

⁹ Relatório: 1996, pág.193.Idem.

cita a ONG como parte deste, assim composto: "*associações ou cooperativas, entidades filantrópicas, fundações e organizações não-governamentais*". Neste verbete se encontra a seguinte definição: "*A estrutura da economia de um país é formada pelo Estado (primeiro setor), pela iniciativa privada (segundo setor) e pelo terceiro setor, constituído por entidades sem fins lucrativos e não governamentais, voltadas para a produção de bens e serviços públicos.*"

Nesta classificação se observa uma dissonância, inserindo organizações do Estado com o primeiro setor, em contraposição a proposição de Fernandes (Quadro 1.2).

1.2 Relacionando os conceitos de qualidade e as ONGs

A expressão “qualidade de vida”, em seu aspecto subjetivo pode apresentar vários significados: ser feliz, equilibrado, capacitado, auto-conhecimento, auto-estima elevada, vida em harmonia no plano pessoal, social e em relação ao meio ambiente, e em algumas posturas, a inclusão da saúde espiritual. Este horizonte móvel gera variantes nos indicadores de padrão de vida e conflui nos índices relacionados à qualidade. O padrão de vida absorve, portanto, elevação ou decréscimo de acordo com as oscilações que ocorrem em relação à renda *per capita* e aos contextos de identidade social. Sandroni (1999:440) exemplifica que a “*primeira pesquisa sobre padrão de vida realizada no Brasil foi feita pelo sociólogo norte-americano Samuel Lowrie em 1937, com os empregados da Limpeza Pública da capital do país. Essa pesquisa tinha como objetivo encontrar referências para a fixação do salário-mínimo*”, relacionando-o a expectativas sociais e ao oscilar entre a alta ou baixa dos preços.

Quando se expressa o termo “qualidade” no âmbito da iniciativa privada estabelece-se um conjunto de pressupostos objetivos e padrões cujos significados procuram distanciar-se de elementos subjetivos. A qualidade enquanto técnica de gestão inicia seu desenvolvimento com o surgimento de necessidades do mercado e em função da melhoria dos produtos e sua respectiva resultante na acumulação de capital. A sustentação técnica destes modelos administrativos ocorre principalmente no campo da Estatística. Nos laboratórios da inglesa *Hawthorne Works of Western Electric Company*, o Dr. *W. A. Shewart* e equipe desenvolvem um projeto pioneiro (Juran:1990) que veio a ser denominado Cartas de Controle de Qualidade (CQC). Neste período,

a Inglaterra passa a ser berço da estatística moderna e surgem novos trabalhos, entre eles o de *E. S. Pearson* ao apresentar as *British Standards 600*, em 1935. Logo após estes experimentos explode a Segunda Guerra Mundial, cujo esforço bélico exige novo modelo de eficiência e eficácia aos projetos, expandindo “*o uso das cartas de controle nas indústrias, quando a simples reorganização dos sistemas de produção se demonstraram inadequados. Pelo uso de controle de qualidade os Estados Unidos conseguiram produzir suprimentos militares de forma barata e em grande quantidade*” (Yshikawa, 1972:13).

Ao término da guerra, outro fato reforça o crescimento dos processos de controle de qualidade quando forças de ocupação dos EUA desembarcam no Japão e encontram um obstáculo: “*a falha do sistema telefônico, que impossibilitava o uso deste aparelho. As forças de ocupação ordenaram o uso da estatística para melhorar a qualidade de todo o sistema e assim, em 1946, começava o uso da estatística para o controle de qualidade*” (Yshikawa, 1972:15).

A consolidação da qualidade, enquanto referência mundial na produção de produtos e serviços, possui como principal expoente a escola norte-americana, e seus especialistas Deming e Juran. A ASQC (Sociedade Americana de Controle de Qualidade) torna-se gestora na elaboração das padronizações internacionais, as denominadas ISO (International Organization for Standardization).

Neste processo histórico, a JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses), criada após a segunda guerra mundial a partir da influência americana, forja-se também como referência à expansão da qualidade, e modelo de alteração em uma cultura organizacional-empresarial nacional. Neste período, seus produtos eram considerados de baixa qualidade, e após intensa ação da JUSE, em métodos de qualidade, o país torna-se um dos principais exportadores mundiais, alavancando economia japonesa.

Em 1949, na preparação do primeiro curso básico de controle de qualidade no Japão, uma adaptação aos textos em inglês para o japonês oportuniza o implemento de um importante elemento no processo de Qualidade: o cultural. Dr. Yshikawa (1972) tece um comentário sobre a retirada da palavra “*control*”, que é exemplar neste projeto de adaptação cultural, ao observar

que o cristianismo parte do conceito de um homem essencialmente mau, com sua natureza ruim a ser contornada, enquanto o confucionismo contempla naturezas boas e ruins. Este pressuposto, cuja base de relação é a desconfiança, geram metodologias focadas no controle e inspeção da qualidade dos produtos e serviços, e, em consequência, geram um aumento significativo dos custos de produção. No Japão as metodologias foram desenvolvidas buscando o fator "erro zero" na linha de produção, com a participação ativa dos trabalhadores em Círculos de Controle de Qualidade, e cuja resultante gerou uma queda surpreendente nos custos de produção e o não uso das categorias de inspeção de qualidade.

Em um próximo movimento, dois conceitos são implementados pelo Dr. Deming e passam a ser incorporados nos processos de qualidade, são as análises de erros e fontes de perda, descritas a seguir:

"1. Atribuir uma variação ou um erro a uma causa especial, quando de fato, a causa pertence ao sistema (causas comuns);

2. Atribuir uma variação ou um erro ao sistema (causas comuns) quando na realidade, a causa foi especial" (Deming:1990:228).

As possíveis consequências aos processos são o excesso de ajuste para a causa 1, ou não desenvolver nenhuma atitude com relação ao erro tipo 2.

Outra contribuição a Gestão da Qualidade ocorre em 1950, quando o Dr. W. E. Deming apresenta no Japão um seminário com seguinte conteúdo: Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) ou o ciclo Deming (1999). Esta metodologia é aplicada e se expande em vários países, assumindo um papel de referência enquanto modelo de implementação em projetos de Qualidade.

Outra prática implementada nas empresas japonesas, originada nas palavras *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*, os 5 S, também se dissemina internacionalmente como metodologia organizacional. Traduzidos como "dia da limpeza" ou "*housekeeping*", suas etapas consistem em: **organização**, no sentido de selecionar e descartar materiais; **sistematização**, na direção do ordenamento ou arrumação; **limpeza**, contendo a inspeção e o sentido de zelo; **asseio**, constituindo de preocupações com um ambiente saudável; e **disciplina**, no intuito da educação

pessoal, disciplina e responsabilidade para com o grupo. Neste contexto, a expressão “qualidade” é determinada como técnica. Ao afastar-se do senso comum dos indivíduos, assume uma coletânea de atributos e procedimentos instrumentais, manifestos em relação ao atendimento das expectativas dos sujeitos envolvidos em seu processo. Juran (1990:16) em suas pesquisas encontra um termo que aparentemente possui larga aceitação: "*qualidade é adequação ao uso.*"

A dificuldade permanece em limitar a diversidade na percepção do que se determina “qualidade”. Como a expectativa de qualidade é uma construção histórico-cultural, elaborada a partir de variáveis conjunturais e estruturais, estas expectativas nem sempre estão submissas aos procedimentos da instrumentalidade técnica. Qualidade também não se apresenta como consenso empresarial, ainda é um projeto em construção, é uma necessidade de um mercado tecnológico em expansão e que em contrapartida acirra conflitos de interesses. "Qualidade" como um fator econômico legitima valor ao produto, mas "Qualidade" como expectativa de atendimento aos desejos socialmente construídos gera contradições que podem estar além da materialidade ou funcionalidade lógica do mercado. Estética, ética, identidade coletiva, fatores culturais e valores religiosos, entre outros, perfazem uma coletânea de vetores expressos neste contexto em formação do conceito de qualidade ao indivíduo, que podem distanciá-los dos valores do mercado.

Ao se aperceber que qualidade é um juízo de valor, algo que é útil ao indivíduo ou coletividade, passível de ser atribuído, portanto extrínseco a um produto, serviço ou atividade, estão dadas as condições para a ingerência do movimento social em suas premissas técnicas e tornar suas reivindicações componentes de normas e padrões. No ambiente empresarial, Dr. Ishikawa (1985:3) expõe um dos principais fatores do sucesso obtido na implantação das metodologias de Qualidade em seu país:

“O Japão não tem abundância de recursos naturais e precisa importar matéria prima e comida do exterior. Isto significa que a exportação precisa expandir. Os dias de materiais baratos, produzidos com qualidade pobre acabaram. O Japão precisa se aplicar em fazer produtos de alta qualidade a baixo custo. Por esta razão, o controle de qualidade e o controle estatístico de qualidade precisam ser conduzidos com extremo cuidado.”(p.03)

Nova fase da qualidade é implementada a partir da introdução de normas internacionais. Uma instituição sediada nos Estados Unidos denominada *Social Accountability International* – SAI- apresenta uma nova norma, SA8000, a comunidade internacional sob a forma de uma Organização Não-Governamental¹⁰. Elaborada em 1997, possui uma estrutura de aplicabilidade próxima às metodologias da ISO9000 (normas baseadas nos produtos e processos) e ISO14000 (norma referenciada no meio ambiente) e é passível de ser considerada uma norma subsequente, com artigos alicerçados nas convenções da OIT e convenções internacionais de direitos humanos. “O selo é concedido para as empresas que fazem uma espécie "de prestação de contas social" e tem foco na responsabilidade social corporativa. O SA 8000 já foi implantado por empresas que atuam em 16 países. No Brasil, existem duas empresas certificadas (a De Nadai e Cesg) e mais duas em fase de análise (Avon do Brasil e Bahia Sul Celulose)”¹¹

A qualidade enquanto modelo instrumental está distante de se constituir em uma unanimidade. É um conceito em construção. As diferentes culturas regionais e nacionais diversificam as percepções sobre seu significado e flexiona os pesquisadores a constituírem uma série de variantes teóricas em seus modelos conceituais. Senge (1997:418) desenvolve uma análise crítica, observando que existem vários elementos comuns entre as empresas que se esforçam em implantar a "Qualidade" e que fracassam. Uma dessas características é a falta de um modelo claro de Qualidade compartilhado na organização. Sob sua perspectiva, cita que existem ao menos cinco modelos mentais diferenciados de qualidade: o *Status Quo*, cuja essência é não alterar o que está funcionando, e que Qualidade não é um problema em suas organizações; o *Controle de Qualidade*, cujos procedimentos se baseiam em detectar erros antes dos produtos serem expedidos, e responsabilizam as *pessoas* por suas ações; o *Serviço de Atendimento ao Cliente*, cujo eixo estratégico é "ouvir o cliente" e desenvolver processos a exemplo dos atendimentos telefônicos 24 horas por dia; o *Melhoria de Processos*, sendo um modelo cuja ênfase está focada nos controles estatísticos de processos e reengenharias, e o último a *Qualidade Total* que se preocupa com todos os aspectos anteriores incrementando a valorização das relações pessoais e com a comunidade.

¹⁰ Desenvolve e supervisiona a SA8000, norma internacional de qualidade com elementos sociais.

¹¹ SA8000: Conferência debate ação social. Jornal do Comércio - Recife, 21/09/2001.

Todos os modelos de qualidade são concebidos a partir da análise de indicadores. A qualidade de um produto, serviço ou atividade deve estar relacionada a uma métrica composta de elementos de simples comunicabilidade, visibilidade e percepção, de tal forma a possibilitar constantes avaliações.

Em complementaridade, Feigenaum¹² (1988), em entrevista, apresenta sete princípios básicos da “Qualidade Total”, e desloca o foco do produto para o processo:

1. *“A Qualidade não é uma função técnica nem é um departamento, mas sim, um processo sistêmico.*
2. *A Qualidade deve ser organizada para ser reconhecida como sendo uma preocupação de todas as pessoas na empresa, senão tornar-se-á uma preocupação de ninguém.*
3. *A ênfase na melhoria do processo de trabalho referente à Qualidade deve ser dirigida também às áreas de projeto e desenvolvimento de produto, de processo de fabricação, de vendas e particularmente de serviços em geral, e não se restringir somente aos operários da fábrica.*
4. *A Qualidade deve ser considerada na empresa como sendo uma necessidade e exigência do consumidor do produto, para satisfazer os requisitos de utilização desse produto.*
5. *A melhoria do processo de trabalho referente à Qualidade atualmente requer a aplicação de novas tecnologias.*
6. *A Qualidade deve ser estabelecida como um requisito fundamental de planejamento visando uma eficiente mecanização e automação das instalações.*
7. *A necessária melhoria da Qualidade difundida por toda a empresa é atingida através da colaboração e participação de todas as pessoas atuantes na empresa, e não somente da atuação de uns poucos especialistas”.*

Vários movimentos sociais questionam a aplicação de técnicas da Qualidade quando estas possuem identidade com projetos cuja matriz é o acúmulo de capital, e defendem o conceito onde o avanço tecnológico deve estar subordinado aos objetivos da emancipação humana. Disto possibilita derivar um conjunto de conceitos impregnados de um outro tipo de racionalidade voltada para melhoria contínua das condições de vida do ser humano e do planeta. Este processo encontra expressão em um jargão do Terceiro Setor: Agir localmente, pensar globalmente. Habermas (1980:318), referindo-se a Marcuse sem mencionar a qualidade e sua relação com o movimento social, mas reportando-se à técnica e sua relação com a natureza, cita que:

"em vez de tratar a natureza como objeto passivo de uma possível manipulação técnica, podemos dirigir-nos a ela como a um parceiro de uma possível interação. Em vez da natureza explorada podemos ir em busca da natureza fraterna. Através de uma intersubjetividade ainda incompleta, podemos atribuir a subjetividade aos animais, às plantas e até mesmo às pedras e comunicar-nos com a natureza, em vez de nos limitarmos a trabalhá-la, quebrando a comunicação." (p.318)

Nesta procura por interações sociais, ao se adaptar às condições da modernidade, o homem e a mulher estão sendo invadidos por "prisões tecnológicas", nem sempre perceptíveis: o uso do microcomputador, da televisão, do microondas, do cartão magnético, do código de barras nos produtos, das máquinas robotizadas nas indústrias, todas se compõem enquanto caixas-pretas, isto é, os usuários se submetem à confiabilidade depositada na tecnologia, sem conhecê-la. Esta reflexão está referenciada a partir de Habermas (1980:315) onde os indivíduos se submetem ao domínio da tecnologia, na medida em que esta *"provê também a formidável racionalização da não-liberdade do homem e demonstra a impossibilidade "técnica" de ser ele autônomo e de determinar a sua própria vida."*

Nos grupos sociais, uma das variantes que diferenciam as Organizações Não-Governamentais dos movimentos sociais é justamente a institucionalização, isto é, seu registro formal dentro das normas jurídicas estabelecidas pelo Estado. Esta exigência institucional é cumprida com certa relutância por alguns membros relacionados aos movimentos sociais, pois consideram-no um procedimento de adesão ao aparelho estatal, e em consequência permitiria um distanciamento dos interesses sociais por eles defendidos. No processo de execução dos projetos elaborados nestas organizações, este debate vem se diluindo, visto que estas mesmas ONGs permanecem aliadas aos movimentos sociais e os fortalecem através de seus projetos.

Desta necessidade organizacional, o planejamento surge com certa naturalidade. Ao solicitar recursos, faz-se necessário a elaboração de um projeto cujos elementos, em essência, se constituem de: título, objetivo geral e específico, metodologia, descrição das atividades, cronograma, recursos e custos.

¹² FEIGENAU, A. V. Entrevista na "Quality Progress"- The Key to Effectiveness of Modern Economy. Novembro 1988. Estes princípios estão inseridos no trabalho elaborado por Roque E. de Campos para o curso de Mestrado em Qualidade. IMECC/UNICAMP, 24/06/1992.

Ao término da execução deste projeto, um processo de avaliação deve ser desenvolvido, contendo três variáveis básicas: uma relacionada às expectativas ou demandas do público-alvo do projeto, cujo procedimento pode possibilitar um processo de avaliação participativa da organização; a segunda relacionada à equipe de trabalho interna, avaliando se as finalidades descritas se concretizaram; e a terceira se constitui enquanto prestação de contas à entidade financiadora.

As metodologias e ferramentas de planejamento e avaliação começam a ser implementadas nas organizações no momento em que a informalidade de seus processos deixa de atender ao crescimento organizacional e às exigências de qualidade na gestão.

Em referência a este contexto, em 1991, o CEDAP produz o Caderno "Planejamento e avaliação para o trabalho popular"¹³. As metodologias descritas recebem influência dos conteúdos realizados nos cursos de graduação em Serviço Social que assessoram, neste período, estas organizações sociais.

Ao se ampliarem as exigências de planejamento, novas metodologias são adaptadas a estas organizações. Algumas filiadas à ABONG os desenvolvem a partir de modelos apresentados por Carlos Matus¹⁴, denominado Planejamento Estratégico Situacional – PES - e Método Altadir de Planejamento Popular – MAPP- . Outro método concomitante é o Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos – ZOOP-, este último disseminado por várias organizações mantenedoras européias.

Em período recente, em função de financiamentos implementados por instituições relacionadas à iniciativa privada, adentram às ONGs métodos de planejamento por estas implementadas em seus processos, sendo que vários destes métodos são oriundos das técnicas da qualidade. A crítica vinculada a esta última contextualização dá-se ao adaptar em ONGs métodos intrinsecamente relacionados à lógica da lucratividade e da produção.

¹³ Texto de apoio ao Movimento Popular, número 3, CEDAP, 1991.

Este contexto apresenta a existência de uma intensa preocupação das ONGs para com o planejamento estratégico, mas, fica transparente que necessita de modelos construídos a partir de suas características específicas. Os métodos relacionados aos cursos de Serviço Social, surgem em função de necessidades de organizações estatais ou assistenciais. Em contrapartida, os métodos empresariais pressupõem a lógica do capital. O Terceiro Setor, por suas características, ainda precisa de um modelo teórico-prático específico, que nasça dentro de seu padrão estrutural e que permeie a lógica dos movimentos sociais.

Merege (2000), em artigo, afirma que:

“Técnicas de administração tradicionais aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado, encontram sérias limitações quando simplesmente transferidas para o Terceiro Setor. A ausência de proprietários e do lucro como objetivo principal fazem com que prevaleçam outros valores tais como a forma de gestão participativa, o comprometimento com a missão e a priorização de princípios que norteiam o atendimento do público alvo, onde se destacam a valorização do ser humano e o comprometimento com o outro”.

Na conjuntura atual, dois fenômenos relacionados a este tema se fortalecem: uma maior exigência na técnica da qualidade e uma maior exigência nas relações de qualidade social. No campo técnico da qualidade a influência se demonstra nos seguintes quesitos: *“Preocupação crescente sobre os danos ao ambiente. Ações judiciais impondo responsabilidades precisas. Receio de grandes desastres e de quase desastres. Pressão por parte de organizações de consumidores por melhor qualidade e reparação responsiva. Público mais consciente do papel da qualidade na competição internacional.”* (Juran:1990: 9).

A ONU, apoiada pela Carta dos Direitos Humanos, dissemina valores e princípios que influenciam os conceitos de Qualidade e seus critérios de avaliação e planejamento. As críticas dos setores relacionados aos movimentos sociais se reforçam ao avaliar o movimento empresarial da qualidade como sinônimo da flexibilidade na legislação e relações trabalhistas, retirando direitos, cujos argumentos de mercado e de mídia sustentam e justificam outras conseqüências sociais como: o desemprego, a diminuição das remunerações salariais, o

¹⁴ Onze Passos do Planejamento Estratégico Participativo. Marcos José P. da Silva, CDHEP, 1999.

acréscimo da jornada de trabalho, enfim, significando a desumanização do mundo do trabalho em função do mercado.

Em outro aspecto, várias ONGs explicitam as suas expectativas de qualidade em sobreposição às justificativas técnicas exigidas pelo mercado. Estas organizações do Terceiro Setor têm, inclusive, obtido um reconhecido desempenho social, ao apresentarem-se preparadas para realizar as mudanças em suas estruturas internas e sistemas metodológicos, em razão direta ao seu meio social. Em complementaridade, os movimentos sociais relacionados aos direitos dos consumidores avançam sobre a esfera do mercado¹⁵ e ultrapassam os limites do consumo pelo consumo, emergindo a cidadania sobre os pressupostos de qualidade. A iniciativa privada luta ferozmente para oferecer produtos e serviços, e que estes sejam adquiridos por clientes e consumidores, cujos critérios de adequação às suas expectativas de uso estejam satisfatoriamente atendidos. O consumidor carrega o potencial poder de decisão sobre os produtos que pretende consumir. Os conceitos de qualidade, neste contexto, estão imersos em uma lógica dialética onde disputam o *marketing*, sob o aspecto da produção de necessidades individuais que impactem no desejo de compra e na acumulação de capital *versus* os movimentos sociais. Por intermédio de ações relacionadas à qualidade de vida e aos direitos dos consumidores, estabelecem padrões de exigências sociais que destoam e até se contrapõem em certos aspectos do mercado, causando aumento ao custo de produção, isto é, potencializando os riscos e ampliando os custos à ação empreendedora. O valor que é atribuído ao produto nem sempre permite inserir a margem de lucratividade que o empreendedor desejaria. A norma *Social Accountability 8000* (SA 8000) é uma referência neste processo.

Estes aspectos impactam o mercado, quando refletem a postura de um consumidor com os conceitos de cidadania. Isto se implementa ao se desenvolver um olhar crítico sobre o processo do ciclo de vida do produto e dos serviços, e ao se inserir critérios elaborados sob a forma de questões cotidianas, como: o produto provém de uma empresa que respeita o meio ambiente? Este produto tem origem em país com uma política autoritária? O produto se estabelece dentro de

¹⁵ Segundo pesquisa do Indicador Opinião Pública, encomendada pelo Instituto Ethos, Jornal Valor Econômico, 31% dos consumidores levam em conta a imagem da empresa antes de fazer a compra. Revista Livre Mercado Estadual, 7/2000.

meus padrões de uso? A empresa é poluidora? O material deste produto é reciclável e biodegradável?

Deste modo, a implantação de normas da família ISO9000 e ISO14000 também é influenciada por pressões sociais, mídia e organizações do Terceiro Setor. E em processo contínuo, novas questões se acrescentam, como: Este produto é proveniente de uma empresa ou instituição que remunera bem seus trabalhadores, portanto, contribui para a equação de problemas sociais? Esta empresa possui responsabilidade social, isto é, parte substancial de seu lucro (riqueza produzida) é revertida à sociedade? A matéria-prima deste produto foi obtida utilizando mão-de-obra infantil? O serviço é realizado por um trabalhador cujo o tempo e demais condições de serviço respeitam e levam em consideração a sua saúde? A empresa reconhece a democracia e trata seus funcionários com dignidade?

A atuação de resistência aos baixos padrões sociais de qualidade, encontrados tanto em serviços públicos quanto em privados, que certas organizações do Terceiro Setor desenvolvem, exerce um fator questionador de posturas relacionadas à inércia que se manifesta em comportamentos individualistas, no contexto de um cotidiano alienado. Esta prática instigadora contrapõe-se a forças conservadoras por meio de ações contra-culturais, e desenvolve uma prática implementada sob um paradigma do direito a ser conquistado¹⁶.

O consumidor encampa, nestes termos, o papel de um agente social, quando ao adquirir um produto ou serviço exige qualidade social e cidadania, e verifica se a empresa possui selos de qualidade, se não contrata mão-de-obra infantil, se respeita os direitos dos trabalhadores, entre outras características agregadas.

O cidadão atua como agente social quando em complementaridade participa de instâncias consultivas e deliberativas no poder local, manifesta sua opinião, e luta pela ampliação de seus direitos. Assume dessa forma, uma composição consumidor-cidadão e uma postura de sujeito social.

¹⁶ Valor Econômico. Caderno Especial- Empresa e Comunidade. 09/Agosto/2001.

Outro aspecto se observa em relação aos conflitos entre os movimentos sociais e os conceitos de qualidade. Neste, se insere o debate sobre os impactos da globalização econômica. Se por um lado há a tentativa de hegemonização e monopólio cultural por parte da iniciativa privada, por outro, os movimentos sociais procuram formas alternativas de comunicação e tornam a *internet*, em certos aspectos, uma técnica a serviço da democratização do conhecimento quando questiona, por exemplo, a qualidade de certos produtos, métodos de produção ou impactos ambientais. Nesta perspectiva, novas expectativas de convivência entre povos, países, culturas, raças e camadas sociais diferenciadas também se desenvolvem no plano da relação indivíduo-a-indivíduo e indivíduo-ONGs-movimentos sociais, o que possibilita ampliar o poder de influência social das redes formadas por Organizações Não-Governamentais. Esta diversidade cultural permite renovada visão de mundo e continuamente implementa novos critérios de qualidade de vida. Sem desconsiderar a ação coletiva e complementarizando-as, ONGs disseminam um novo paradigma: experiências isoladas, pequenas e cotidianas, produzem efeitos multiplicadores que se tornam referências de mudanças sociais, contribuindo para um possível processo de transformação estrutural da sociedade, desempenhando uma forte relação comunicativa, capaz de romper as matrizes alienadoras. As instituições públicas ou privadas que não se prepararem para essa emergente forma de ação dos sujeitos sociais, exigente e aberta culturalmente, poderão estar caminhando para o isolamento social e extinção.

As formulações expressas anteriormente, que buscam compreender as interconexões, contradições e conflitos entre o conceito de qualidade enquanto técnica e o mundo das Organizações Não-Governamentais, explicitam uma dimensão de aprofundamento teórico que este estudo de caso pôde simplesmente margear. Esta pesquisa conceitual fez-se, entretanto, importante e necessária ao promover e possibilitar uma compreensão da abrangência do trabalho que envolve a implementação de um instrumento de pesquisa atitudinal (*survey*) nestas organizações.

Capítulo 2

ABONG

2.1 Contextualizando 10 anos de atividades

A Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), foi fundada em uma assembléia¹⁷, no Rio de Janeiro, com a presença de 108 organizações não-governamentais em 10/08/1991, e estabeleceu as seguintes motivações para sua articulação:

- a existência de fóruns regionais no Rio de Janeiro, Recife, Ceará, São Paulo e Distrito Federal;
- discussões em todo território nacional em função da retenção de fundos das ONGs com o Plano Collor;
- reflexões em andamento com entidades internacionais sobre critérios de alocação de fundos e relacionamentos institucionais.

Nesta primeira assembléia, após um debate sobre o perfil das organizações no Brasil, se definiram os critérios básicos de filiação por identidade ético-política: relacionamento com movimentos sociais, defesa da democracia e autonomia perante os financiadores de seus projetos, além dos critérios jurídicos de serem entidades "sem fins lucrativos".

Outra decisão marcante é sobre o seu papel, restringindo a Associação Nacional de intermediar recursos a quaisquer afiliada, tampouco avaliar seus projetos no que se refere a recursos.

A identidade institucional está definida em seu Estatuto como: *"uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática e pluralista, com sede e foro na capital do Estado de São Paulo e apresenta os seguintes objetivos:*

" promover o intercâmbio entre entidades que buscam ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma

¹⁷ Ata de Constituição da ABONG de 10/08/1991.

*democracia participativa; consolidar a identidade das ONGs brasileiras e afirmar sua autonomia; defender o interesse comum de suas associadas e estimular diferentes formas de intercâmbio entre elas com instituições similares de outros países; informar sobre a atuação de agências governamentais, internacionais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento; combater todas as formas de discriminação; ser um instrumento de promoção em âmbito nacional e internacional das contribuições das ONGs frente aos desafios do desenvolvimento e da superação da pobreza"*¹⁸

A constituição da ABONG resulta da trajetória de um segmento pioneiro de organizações não-governamentais, cujo perfil político possui as seguintes características: tradição de resistência ao autoritarismo; contribuição à consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento sustentáveis e socialmente justos; compromisso de luta contra a exclusão, a miséria e as desigualdades sociais; promoção de direitos, construção da cidadania e da defesa da ética na política para a consolidação da democracia".¹⁹

Em 1993, o movimento pela ética na política, da qual a ABONG participa ativamente, envolveu toda a nação. Neste movimento social, a sociedade brasileira promoveu e concluiu o primeiro "impeachment" de um presidente da República do Brasil: Fernando Collor de Melo, inserindo um novo elemento no processo de construção democrática do País.

Neste mesmo ano, a prioridade da primeira gestão da ABONG, presidida por Jorge Eduardo S. Durão, estava direcionada aos seguintes temas: cooperação internacional, legislação sobre ONGs, reforço das estruturas organizativas regionais, organização do cadastramento das entidades sócias e reformulação do estatuto da instituição.

No plano das iniciativas, o componente de maior repercussão pública, que permitiu à ABONG uma visibilidade nacional, foi o fato de ter estimulado o movimento de combate à fome, liderado por Herbert de Souza, o Betinho, então diretor do IBASE/RJ. A temática deste movimento está em desenvolver uma "Ação da Cidadania, Contra a Fome e a Miséria, pela

¹⁸ Estatuto da Associação Brasileira de ONGs.

¹⁹ Extraído do folder, Carta de Princípios da Associação Brasileira de ONG'S – ABONG.

Vida", gerando comitês em todo o território nacional. A campanha demonstrou uma capacidade de mobilização em uma ação descrita como assistencialista e paliativa por alguns críticos, ao argüirem que o gesto de arrecadar e distribuir alimentos mascara os verdadeiros males da raiz do problema: a estrutura capitalista e o neoliberalismo. Em contrapartida, outros analistas apresentavam-no como saudável, ao permitir a ampliação de um movimento prático de solidariedade e gerar a reflexão/debate sobre a raiz da causa da fome e da miséria na sociedade. Neste período, as ONGs realizam uma série de eventos preparativos à Conferência Internacional da ONU sobre População e Desenvolvimento, realizada no Cairo, em 1994.

Decorrente também desta luta contra a fome, é convocada em julho de 1994, em Brasília, a 1ª. Conferência Nacional de Segurança Alimentar, possibilitando parcerias entre governo e sociedade civil. Foram elaboradas propostas de combate efetivo à fome, à miséria e à democratização da renda gerada pela sociedade. Em resposta ao evento, o governo decidiu criar o Conselho Nacional de Segurança Alimentar –CONSEA. Concomitantemente, um convênio com o Itamarati marcou a primeira parceria da ABONG com um órgão estatal através do Departamento de Cooperação Científica e Técnica – DCCT, para uma série de *workshops* sobre a miséria no Brasil.

Sob o impacto da ECO-92, proliferaram as condições necessárias para o surgimento das chamadas "ONGs ecológicas" e o afloramento de centenas de projetos oriundos das universidades, em sua maioria, com a estampa da defesa do meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Estes pesquisadores mantiveram-se e mantêm-se paralelamente as atividades nos centros de pesquisa, e mergulham em uma nova interação social, atraindo o cidadão para suas causas e desenvolvendo uma postura pró-ativa na defesa de suas convicções ecológicas. A ONG Greenpeace se tornou matriz simbólica deste momento por meio de sua maior penetração na mídia internacional, mas centenas de ONGs no Brasil surgiram e se fortaleceram neste bojo.

Na área política institucional, com a posse de prefeitos oriundos de partidos "progressistas", fortaleceram-se experiências concretas de participação popular na gestão das políticas públicas. Surgiram Conselhos Consultivos e Conselhos Deliberativos, conformando novas instâncias de participação democrática. Este *empowerment* gerou e permitiu oportunidades num processo de

aprendizagem popular, quando da percepção cidadã do poder e influência real nas decisões das gestões governamentais locais. Neste processo, as ONGs e a própria ABONG conformaram o papel de atores sociais com influência na formulação de políticas públicas. A título de exemplo, ao transcorrer a eleição do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), a ABONG foi eleita e reeleita como representante das entidades sociais²⁰.

Em 1995, após a posse do presidente Fernando Henrique Cardoso, a grande polêmica instaurada foi a instituição do Programa Comunidade Solidária e a formação de seu conselho gestor. Com inicial adesão de parcelas das ONGs e da sociedade civil, o programa acabou frustrando este segmento, ao dar uma guinada manipuladora ao seu projeto inicial em construção. Como afirma Francisco de Oliveira²¹, *"Esse conselho tem várias finalidades, ...mas, na verdade, seu objetivo número- um é fincar o PSDB em cada município brasileiro, posto que o PSDB não tem base municipal alguma. Este é um dado que não pode escapar a nossa análise."* No mesmo jornal, Silvio C. Bava pontua: *"O mais grave é que este programa, embora não o diga, combate a organização popular, não reconhece como interlocutores legítimos sindicatos, os movimentos populares, as organizações da sociedade civil que lutaram pela democratização do país, pela afirmação de direito de cidadania"*. O conflito acaba por afastar as lideranças das ONGs do programa, que passa a atuar com um perfil governamental, como imagem da ideologia política dominante na gestão do Estado.

Em setembro de 1995, a ONU organizou a "IV Conferência Mundial sobre a mulher: igualdade, desenvolvimento e paz" em Beijing-China. Este evento mobilizou as ONGs brasileiras nos temas mulher, sexualidade, gênero, trabalho e desigualdades, para além das chamadas teses feministas. Ocorreram 25 Fóruns Estaduais, que congregaram cerca de 800 grupos e entidades, e cerca de uma centena de atividades²².

Neste mesmo ano, a luta contra a Aids assumiu impacto global, gerando um novo elemento de reflexão/ação das ONGs: a luta mundial contra uma doença e sua disseminação. Questões polêmicas como: homossexualismo, drogas, relacionamento conjugal, produção de

²⁰ Fax ABONG n.º. 26, abril de 1998.

²¹ Jornal da ABONG n.º. 10, de maio de 1995.

²² Jornal da ABONG, número 13, novembro de 1995.

medicamentos, acesso à saúde pública, entre outros, ampliaram o debate internacional sobre os direitos individuais.

Em 1996, o elemento gerador de mobilização social transcorreu após a tragédia causada pelo massacre de trabalhadores rurais em Eldorado do Carajás no Pará, no fatídico 17 de abril. O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST) assumiu uma liderança marcante. A mídia divulgou suas manifestações em todo o território nacional. O tema da reforma agrária retornou à pauta dos jornais e impulsionou a reflexão sobre a estrutura fundiária, raiz de muitos problemas sociais e econômicos do País.

Em agosto de 1996, a ABONG lançou em formato jornal, um texto especial em função das eleições, com o título "O que esperamos dos governos municipais", abordando 20 áreas temáticas: agricultura, ambiente, assistência social, criança e adolescente, comunicação, cultura, desenvolvimento, direitos humanos, educação, emprego e renda, habitação, índio, mulher, negro, orçamento, participação popular, saúde, segurança alimentar, segurança pública e transporte. A publicação atingiu 50 mil exemplares e motivou o debate público em um momento de campanha eleitoral, onde ocorria a disputa pelo poder local em cerca de 5 mil prefeituras e algo próximo a 80 mil vagas para vereadores.

O evento aglutinador em 1997 foi a realização da Conferência Nacional em Defesa da Terra, do Trabalho e da Cidadania, um encontro de entidades sindicais, ONGs, movimentos sociais, estudantis, igreja, partidos progressistas, numa ampla gama de instituições da sociedade civil organizada brasileira. Na presidência do IBASE, Betinho estabeleceu patamares qualitativos do papel das ONGs e investiu suas energias no valor da ação dos indivíduos, enquanto sujeitos sociais, em seu cotidiano e na transformação da sociedade, surgindo assim, um leque de ações civis desenvolvidas em parceria.

Neste mesmo ano, morre Betinho, símbolo não somente da luta contra a fome e a miséria, mas ícone de uma nova forma de comportamento frente aos problemas sociais.

No plano organizacional interno, a gestão da ABONG focava o fortalecimento dos fóruns

regionais. Parcerias e atividades de capacitação e intercâmbio se desenvolveram nas regiões, instando-as a assumir o papel de atores sociais e protagonistas em seu arco de relacionamento.

O orçamento público sempre foi considerado uma peça teórica distante do alcance popular. A necessidade de torná-lo público e passível de receber sugestões e alterações, apoiado por consultas populares, exigia de seus técnicos duas inovações metodológicas: a capacitação dos mesmos para tornar sua linguagem acessível ao público leigo e a capacitação do público em conceitos orçamentários, desmistificando a tese da inacessibilidade do cidadão “comum” e sua incompetência natural à gestão da "coisa" pública. Esta metodologia foi denominada de "Orçamento Participativo” e passou de projeto de experimentação em participação popular para uma técnica de administração pública reconhecida nos meios acadêmicos nacionais e internacionais. Em fevereiro de 1998, o Fórum Nacional de Participações Populares nas Administrações Municipais²³, produziu um balanço das experiências de Orçamento Participativo nos governos locais com intensa participação de diversas ONGs. O fórum demonstrou que as experiências de orçamento participativo têm se multiplicado em todas as regiões do País, registrando exemplos de como práticas democráticas de gestão introduzem profundas transformações na dinâmica da administração local. O orçamento participativo ganha destaque onde é implementado, ao articular o debate público entre as áreas sociais. Sua metodologia envolve os moradores das diversas regiões do município e possibilita uma distribuição mais eqüitativa dos recursos públicos. A participação da população nas decisões políticas sobre os recursos públicos impulsiona uma nova cultura democrática e aponta para uma nova relação entre Estado e sociedade, fundada na co-responsabilidade social, no fortalecimento da cidadania, na valorização de ações coletivas e na solidariedade.

Gohn²⁴ enfatiza que:

"todo este processo de mudanças no cenário da participação não tem sido gerado espontaneamente, e nem harmoniosamente. Dois fatores devem ser considerados. Primeiro, já havia uma herança anterior acumulada, de experiências de participação,

²³ Fórum Nacional de Participação Popular nas Administrações Municipais, 1999, Balanço das experiências, Governo Distrito Federal/Instituto Polis.

²⁴ Gohn, M. Da Glória. Balanço das Experiências de Orçamento Participativo nos Governos Locais. Fórum Nacional de Participação Popular nas Administrações Locais, n.º. 4, 1999, Distrito Federal.

advindas do campo democrático, em particular aquelas desenvolvidas pelos movimentos sociais e pelas organizações de assessoria. Segundo, teve-se que ter vontade política para que um novo espaço público, de caráter não estatal, se implantasse. Este espaço surgiu como um agente de mudança, de decisão, e teve-se que construir regras de institucionalidade bem claras para que os mecanismos de participação, de caráter democrático, viessem operar. Entretanto, o exercício da democracia, em nome da cidadania de todos, é um processo e não uma engenharia de regras. E como tal demanda tempo, é construído por etapas de aproximações sucessivas onde o erro é (ou deveria ser) tão pedagógico quanto o acerto".

Sobre o fortalecimento institucional das ONGs, a ABONG, juntamente com o Fórum Internacional de Desenvolvimento Institucional de ONGs, realizou um diálogo nesta temática²⁵. Foram identificados os seguintes principais eixos de trabalho: aumentar a capacidade das ONGs em políticas de comunicação social; captação de fundos; monitoramento e fiscalização de políticas públicas e maior transparência no âmbito da sociedade civil.

Neste âmbito, a ABONG disponibilizou um levantamento sobre fundos públicos e privados²⁶, realizado em parceria com o Processo de Articulação e Diálogo - PAD, mapeando os programas governamentais que podem comportar o financiamento de projetos montados por ONGs e fundações empresariais, além de desenvolver orientações no sentido de credenciar as entidades a pleitearem os fundos. O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística –IBOPE– realizou uma pesquisa sobre a atuação das ONGs²⁷ com 2.000 entrevistas no território nacional. A pesquisa revelou que 27% dos entrevistados afirmaram já ter ouvido falar das ONGs. Desses, 31% disseram que “*as ONGs só ajudam a sociedade brasileira*” e 27% consideraram que elas “*mais ajudam do que atrapalham*”; a aprovação em relação ao trabalho das ONGs, totaliza 58%. Sobre a participação: 27% não participam, mas gostariam de participar; 61% não participam e não querem participar; 3% participam e 9% não quiseram opinar.

A eleição de nova diretoria, realizada em Assembléia Geral da ABONG, em 24 de novembro de 2000, significou um projeto de continuidade. Reelegeu-se Sergio Haddad como presidente.

²⁵ Informes ABONG n.º. 91, de maio de 2000.

²⁶ Informes ABONG n.º. 97, de julho de 2000.

²⁷ Informes ABONG n.º.116, de novembro de 2000.

Este Encontro Nacional contou com a participação de 150 organizações, que reordenaram o projeto de gestão da entidade. As prioridades eleitas²⁸ foram:

- sistematização, proposição e divulgação de alternativas de políticas públicas;
- atuação pública nos temas nacionais e internacionais;
- defesa de interesse das ONGs;
- continuidade de diálogo com a Cooperação Internacional;
- implantação de um programa de Desenvolvimento Institucional para as ONGs.

Temas levantados pelas ONGs interagiram fortemente na mídia em 2000: plebiscito nacional sobre a dívida externa, marcha internacional pelos direitos das mulheres, fundação da ONG Transparência Brasil e atividades em função dos temas relacionados aos produtos transgênicos.

A atividade organizativa da ABONG, no segundo semestre de 2000, com repercussão internacional ocorreu com a intensa participação na direção-executiva da comissão que planejou e promoveu o I Fórum Social Mundial (FSM). Realizado em Porto Alegre/RS, em janeiro de 2001. O fórum extrapolou as expectativas dos organizadores²⁹:

- 1.870 jornalistas credenciados de 764 veículos de comunicação;
- 500 organizações inscritas;
- 117 países representados;
- 15 mil pessoas participantes;
- 16 conferências com 104 conferencistas;
- 400 oficinas;
- dezenas de eventos e encontros paralelos;
- 53 entidades expositoras de trabalhos;
- intensa programação cultural;
- 1.509 delegados inscritos de outros países;
- 2.570 delegados inscritos do Brasil;
- acampamento externo com 2.000 estudantes de diversos países;

²⁸ Informes ABONG n.º.117, de novembro de 2000.

- acampamento de povos indígenas com 700 nações indígenas representadas.

Outro fato marcante em 2001 foi a decisão do Conselho Nacional de Assistência Social em não renovar o certificado de filantropia (Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social) para 104 entidades, das 145 que solicitaram³⁰. Este procedimento, também resultado da reivindicação das próprias ONGs, aliadas à sociedade civil, resulta de uma ação fiscalizadora intensa do executivo sobre as atividades das instituições filantrópicas. Esta postura investiu sobre uma possível intencionalidade não solidária e antiética, que projetasse uma visibilidade incorreta na sociedade aos esforços executados pelas organizações do Terceiro Setor.

2.2 Transformações ocorridas entre 1991 e 2001 relacionadas às ONGs no Brasil

Abaixo cita-se sete variáveis conjunturais, que nestes 10 anos alteraram significativamente o papel social e o impacto das Organizações Não-Governamentais:

I. No campo acadêmico, faculdades e universidades abrem centros de pesquisa focados em ONGs ou Terceiro Setor. Surgem cursos de especialização de profissionais para atuar no Terceiro Setor. A EAESP-FGV, ocupando uma posição histórica de liderança na formação de administradores dos setores públicos e privados, criou, em setembro de 1994, o Centro de Estudos do Terceiro Setor. O CETS constituiu-se em uma iniciativa pioneira no País nas áreas de ensino, pesquisa, formação e assessoria a organizações do Terceiro Setor, servindo inclusive de referência para outras organizações de ensino superior. Este fenômeno registrou uma expansão surpreendente de cursos universitários sobre o Terceiro Setor em todas as regiões do território nacional. Um dos indicadores deste interesse está registrado nas 57 instituições de ensino superior que participaram do Concurso Nacional Ethos-Valor sobre responsabilidade social das empresas em 2001³¹.

II. Novos relacionamentos institucionais com fontes de fomento norte-americanas são ampliados, criando um renovado contorno de valores e critérios de elaboração de projetos nas

²⁹ Informes ABONG n°. 123, de fevereiro de 2001.

³⁰ Informes ABONG no. 132, de abril de 2001.

ONGs. As fontes financiadoras de projetos dos EUA estão carregadas de valores do modelo de gestão empresarial, o que conflita com modelos participativos, comunitários e mesmo informais que compõem a cultura organizativa das ONGs brasileiras.

III. Amplia-se o papel das ONGs nacionais em Fóruns Internacionais de proposição de políticas públicas, na definição de legislação, nas metas dos países no campo da cidadania e dos direitos sociais. Todas as conferências da ONU são acompanhadas por redes de organizações da sociedade civil, exigindo também uma qualificação técnica de seus participantes, em função da elaboração de propostas a serem apresentadas nestes eventos.

IV. Formam-se redes temáticas que agregam centenas de ONGs. Estas fortalecem suas atividades e desempenham uma articulação inovadora dos movimentos sociais, cujo impacto amplia a visibilidade das demandas sociais e reforça a representação das pressões políticas sobre os órgãos governamentais e iniciativa privada, para a fiscalização e cumprimento dos contratos sociais pactuados.

V. Ampliam-se expressões de identidade e solidariedade. Estes são os eixos constitutivos do conceito de participação popular, na década de 90. Segundo Gohn (1999, 88)

“E não se trata mais de uma identidade exclusiva de classe, construída segundo a situação socioeconômica e de inserção de indivíduos e grupos no processo produtivo, mas de uma identidade mais complexa, abrangendo cor, raça, sexo, nacionalidade, idade, herança cultural, religião, culturas territoriais, características sociobiológicas, entre outras. Causas humanitárias também passaram a agregar pessoas em entidades como a Anistia Internacional, organizações pela paz, contra fome, contra a violência, pelos direitos das crianças ou das mulheres, enfim, a cada nova percepção de necessidade social, abrem-se caminhos para a constituição de uma organização social. Os conflitos sociais assumem uma diversidade que supera as relações de renda e desempenham um papel que Pierre Rosanvallon (1995) denomina de “conflitos de interpretação sobre o sentido de justiça”. Isto permite um novo papel a todos os processos de gestão social e política. A reinterpretção dos conceitos do que é justo e injusto. Assim, a questão da cidadania ganha performance de atributo cotidiano.”(p. 88)

VI. Aumento das Fundações e institutos ligados às empresas, fenômeno recente no Brasil, influenciado pelo conceito de Qualidade Total, certificações de ISO e exigências do mercado

³¹ Universidade sincronizada com o social. Valor Econômico, Fl;10/05/2001.

externo e interno, em função do consumo de produtos agregados de investimento social, segundo recente pesquisa do Instituto ETHOS³².

Conforme Venturini³³, o Terceiro Setor no Brasil é "*responsável por 2,2% do PIB brasileiro e por 2,5% dos postos de trabalho, o que corresponde a quase 20% dos trabalhadores do setor público*", sendo que uma das inovações organizativas brasileiras, neste seguimento é a articulação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas- GIFE, que surgiu a partir de "*fundações como Bradesco, Kellogg, Ford, Iochpe, Odebrecht e Roberto Marinho, além de institutos como Alcoa, Itaú Cultural, C&A, Vitae e Xerox*".

Rebecca Raposo, socióloga, diretora-executiva do GIFE, neste mesmo artigo, aponta quatro problemas que percorrem os projetos intencionais de investimento de empresários no Terceiro Setor: falta de foco; tendência de trabalhar isolado, seja pela lógica da caridade ou marketing institucional; a terceira, ocorre por não conhecer a área, que difere da lógica de mercado, a não-valorização de montagem de equipe especializada; por fim, a falta de prática de negociações e de relações horizontais. Além destes, Raposo alerta para uma confusão ao deixar o investimento social nas mãos do pessoal de marketing, o que pode incorrer em grave desvio para a lógica de venda e gerar insucessos expressivos.

O GIFE tem atuado, enquanto parceiro da ABONG, em várias atividades e desenvolve uma dinâmica cujos princípios de ação procuram afastar-se das práticas tradicionalmente citadas como assistencialistas e paternalistas. Estes conflitos de pressupostos acabam por gerar um processo de aprendizagem mútua, quanto à ação comunicativa, e a desempenhar novos contextos de relacionamento na construção democrática, e que, ao final, geram impactos no atendimento às demandas sociais, e ao conjunto da sociedade.

Outra instituição associativa que surgiu neste período, referente ao campo da responsabilidade social empresarial, foi o Instituto Ethos. Fundado em 1998, agrega 468

³² Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial, junho 2000.

³³ Artigo. Generosidade está em alta. Walter Venturini. Revista Livre Mercado Estadual, abril/2001.

empresas, que faturam cerca de 25% do PIB do País e empregam mais de um milhão de trabalhadores³⁴.

VII. O governo federal, em certas áreas, principalmente na Saúde, amplia mecanismos de parceria com as ONGs, trazendo uma nova polêmica: as ONGs e a terceirização dos serviços públicos. Ocorre uma tensão entre políticas de desconstrução de direitos conquistados e a desatenção do Estado em ampliar suas ações sociais. Parcelas da sociedade interpretam incorretamente o papel das ONGs pela sua eficiência como uma instituição capaz de realizar projetos versus uma política neoliberal de substituição do Estado, o que acaba, por vezes, justificando o enxugamento da estrutura de atendimento ao público pelo Estado.

2.3 Desafios da Gestão

Um dos desafios da gestão organizacional da ABONG, que se manifesta intermitente, está em desenvolver metodologias que possibilitem a diminuição das inadimplências (Tabela 2.1). Não tem sido suficiente motivar a transparência na gestão financeira das associadas, através da apresentação de seus balanços, pois somente 50 filiadas tomaram a iniciativa de apresentá-los. A avaliação institucional também possibilitou uma decisão inédita na assembléia da ABONG em 2000, aprovando o desligamento de 17 ONGs da associação³⁵.

³⁴ Artigo: SA8000 Conferência debate ação social. Jornal do Comércio. Recife. 21/09/2001.

³⁵ Ata da Assembléia Geral Ordinária da ABONG – 24/11/2000.

TABELA 2.1**Acerto de anuidade e ingressos de ONGs**

Ano	Quitaram anuidade	Em débito	Ingresso de novas ONGs
1999	107	93	-
2000	106	108	27 (acumula 99)

A Tabela 2.1 mostra que, de um período para outro, praticamente não houve alterações quanto ao número de associadas quites com a anuidade, apesar de 27 novos ingressos.

TABELA 2.2**Receitas e Despesas por ano e participação das Associadas**

Ano	Receitas	Despesas	Associadas	Receitas(%)	Despesas(%)
1997	446.881,00	447.456,00	26.904,00	5,8	6,0
1998	493.373,00	545.044,00	69.844,00	14,2	12,8
1999	684.300,00	415.103,00	64.125,00	9,4	15,4
2000	487.299,00	445.067,00	81.019,00	16,6	18,2

Na Tabela 2.2 observa-se que as despesas e receitas aumentaram, e torna-se transparente as relações de custeio relacional.

No plano das inovações temáticas, surge a necessidade de relacionamento com as instituições próximas às igrejas pentecostais e ao movimento de renovação carismática da Igreja Católica em função de temas sociais, e de um novo olhar sobre o Poder Judiciário, com sua reforma e impacto na sociedade civil. Anteriormente, a maioria dos temas das ONGs estava ligada ao Estado, no âmbito dos poderes Executivo e Legislativo.

Duas dificuldades se contrapõem ao trabalho das ONGs em 2001:

- a CPI das ONGs;
- a lei que sobretaxa estas organizações em São Paulo (Lei 10.705 de 28/2/2000)³⁶.

³⁶ Informes ABONG número 126 de março e 129 de abril de 2001.

Um dos maiores avanços da ABONG, neste período, se desenvolve por meio da ampliação de seus processos de comunicação.

Perpassando o conjunto das publicações da ABONG, percebe-se claramente o interesse desta em estar permanentemente questionando o *status quo* e instigando aspectos de transformação social. Entre os vários temas citados, se encontram: qualidade de vida, relação com a natureza, genoma, transgênicos, dívida externa, modelo de sociedade, gênero, direitos, raça e preconceitos, papel da mídia e das novas tecnologias, políticas públicas. Enfim, as ONGs inserem na agenda de seus participantes termos antes restritos às elites. Este é um dos fatores que elucidam a facilidade das organizações do Terceiro Setor em atuar na desconstrução de elementos da ideologia dominante com a inversão de posturas atitudinais e paradigmas.

Neste contexto, a responsabilidade social, *accountability*, da liderança do processo permite uma comunicabilidade satisfatória entre os sujeitos participantes, e possibilita a oportunidade de ação em experimentações práticas sendo que elas instigam a superação de valores arraigados ao cotidiano do mundo da vida. Este projeto social exige um esforço de seus interlocutores em tornar claros os valores e resultados esperados, facilitando o processo do externar as expectativas e posturas atitudinais dos participantes.

Esta conjuntura permitiu à ABONG, nestes 10 anos, se tornar uma referência nacional e internacional, no processo de fortalecimento do chamado Terceiro Setor.

Capítulo 3

Metodologia

O objetivo deste Capítulo é descrever os conceitos relacionados aos métodos aplicados neste estudo de caso e sistematizar os procedimentos adotados, abrangendo critérios de aplicabilidade, métodos de validação, análise e registro de intercorrências relacionadas ao processo de aplicação do *survey*, coleta dos dados e representação gráfica das resultantes.

Três fases subsidiam este procedimento:

- a. Levantamento temático considerando o diagnóstico das necessidades de aferição da gestão organizacional.
- b. Levantamento da linguagem a ser desenvolvida nas asserções, no contexto do cotidiano das Organizações Não-Governamentais.
- c. Elaboração das dimensões e das asserções em função dos critérios de seleção.

Os gestores encontram dificuldades ao se depararem com o desafio de obter elementos que os subsidiem para a tomada de decisões em um processo democrático de gestão. Nestes casos, os métodos aplicados nas mensurações, essencialmente quantitativas desempenham uma aplicabilidade limitada. Na gestão de organizações sociais o foco não se estabelece no produto e seu processo de produção, mas no sujeito e seu processo de trabalho e aprendizagem. O sucesso ou qualidade nestas atividades de gestão está diretamente relacionado ao atendimento das expectativas e necessidades dos sujeitos envolvidos neste processo.

Neste sentido, opta-se neste trabalho por um *survey* (Babbie:1990) de aferição de pressupostos, que subsidie uma direção executiva institucional a validar e melhorar seus processos de trabalho e de tomada de decisão. Cabe ressaltar que uma escala qualitativa infere uma quantificação em escala de valores, como descreve tabela de pontuação, (Tabela3.1).

TABELA 3.1

Tabela de Escala de Pontuação para asserções afirmativas e negativas

Opções	Escala de Pontuação	
	Asserções Afirmativas	Asserções Negativas
CT - concordo totalmente	4	1
IC - inclinado a concordar	3	2
ID - inclinado a discordar	2	3
DT - discordo totalmente	1	4

Os filtros (Plous:1993) foram inseridos no instrumento de aferição quando, nas entrevistas prévias, os participantes manifestaram a probabilidade de ocorrer um volume considerável de respondentes não emitindo sua opinião, em função do possível desconhecimento do objeto em questão. Os filtros, portanto, foram inseridos atendendo ao seguinte critério: desconhecer a informação básica necessária à emissão de opinião.

Um método que possibilite verificar incertezas quanto à elaboração das asserções se constata ao analisar o número de respondentes da asserção ao final do processo. Se a abstenção ocorreu de forma significativa, a asserção deve ser desconsiderada para efeito de análise.

Outra variante estabelecida no processo decorre no ato de limitar o volume de asserções, implicando em estabelecer critérios relacionados ao método de não transformar a coleta das opiniões em uma atividade desgastante aos respondentes, de tal forma a viabilizar a qualidade do processo.

A preparação do instrumento da pesquisa contou com uma aplicação de amostra unitária na ONG CEDAP, o que permitiu um procedimento de ajuste na linguagem das asserções e em aglutinar critérios de seleção das mesmas a serem constitutivos do instrumento final.

As valorações intermediárias no intervalo das opções apresentadas aos respondentes são viáveis no mundo real, por exemplo, como a postura inserida entre os itens *Inclinado a Concordar* e *Inclinado a Discordar*. Porém, por maior que seja a abertura da escala, sempre haverá a possibilidade de se inserir opções entre os intervalos, que inviabilizam uma propositura de aferição. Estas limitações implicaram em uma modelagem restrita do instrumento, optando

por quatro elementos de respostas em cuja resultante sintetiza-se um adensamento na análise de seus indicadores.

Neste contexto, a construção do instrumento de aferição se estabelece a partir de uma escala de curta amplitude, na intencionalidade de diminuir graduações de incertezas no posicionamento do respondente. Neste mesmo raciocínio metódico não se inserem como disponíveis as seguintes alternativas: *indiferente, não sei, não estou apto a responder*, entre outras.

3.1 Descrições Conceituais aplicadas no processo

Quatro elementos básicos percorrem todo o contexto do projeto: Dimensão, Asserção, Instrumento e Universo de respostas.

Dimensão: é o eixo temático ao qual é agrupado um conjunto de asserções.

Asserção: é a afirmação descrita em função de um determinado tema referente à dimensão.

Instrumento: "*Meio utilizado para coleta de dados sobre o assunto pesquisado*" (Ritz,2000:27). Neste estudo de caso, o instrumento apresenta uma introdução, emitindo instruções aos respondentes, uma lista de asserções, e uma abordagem ao final do mesmo, solicitando dados relacionados aos participantes da pesquisa.

Universo de respostas: são as opções apresentadas ao respondente. O instrumento aplicado optou por um bloco de opções, no caso: *Concordo Totalmente, Inclinado a Concordar, Inclinado a Discordar e Discordo Totalmente*.

3.2 Critérios de Aplicabilidade

❖ Clareza do Instrumento

Construir asserções dentro do contexto de linguagem dos respondentes e possibilitar condições de acesso a esclarecimentos.

❖ Sigilo

Estabelecer ambiência de confiabilidade do respondente ao externar suas opiniões.

❖ Buscar diminuir as possibilidades de variações de interpretação das expressões, pois impactam negativamente o diagnóstico.

- ❖ Sem pressões de tempo para as respostas. O período deve ser suficiente ao respondente, mas deve-se cuidar para não inviabilizar o processo de coleta.
- ❖ Solicitar aos respondentes que se posicionem perante todas as asserções.

3.3 Métodos de Validação e Análise

3.3.1 Validar através do coeficiente de correlação linear

O método insere um contexto de dispersão mínima na relação entre respondente e escala proposta. A relação entre a pontuação do respondente e a pontuação do instrumento é validada através de uma pré-aplicação, da qual se retira cerca de 20% dos respondentes aleatoriamente e é desenvolvido o r de Pearson, simulando uma primeira aplicação. O valor de $r \geq 0,30$, recomendado por Likert (1967) como ponto de corte para as asserções validadas foi implementado neste processo e inserido no método de análise.

As asserções não-validadas são retiradas do conjunto. Posteriormente, implementa-se a segunda aplicação, com todo o conjunto dos respondentes.

As resultantes da aplicação do instrumento são validadas por intermédio da construção de uma tabela de análise de coeficientes de correlação linear, em composição aos desvios de padrão e estatística paramétrica.(Tabela 3.2).

TABELA 3.2

Valores da medida de correlação e respectiva interpretação

<i>R</i>	Correlação
0.10	Desprezível
0.20	Desprezível
0.30	Baixo
0.40	Baixo
0.50	Moderado
0.60	Moderado
0.70	Moderado
0.80	Alto
0.90	Alto
1.00	Perfeito

Fonte: Understanding and Using Statistics Basic Concepts Marty J. Schmidt (1975:144)

A fórmula de cálculo do coeficiente de correlação linear (*r*) é descrita a seguir:

$$r = \frac{\sum_{xy} - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left[\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{N} \right] \left[\frac{\sum y^2 - (\sum y)^2}{N} \right]}}$$

sendo:

x = pontuação na asserção, por respondente.

y = total de pontos no instrumento, por respondente.

N = número de respondentes.

3.3.2 O método teste – reteste, e *split-half*

Schmidt (1975) define que a reaplicação do instrumento ao mesmo grupo de respondentes após um período de tempo pré-determinado, como o melhor método de verificação de confiabilidade. As resultantes próximas de igualdade entre os coeficientes de correlação de ambas as aplicações validam o instrumento de medição.

O contexto desta aplicação do instrumento de medição, onde os respondentes estão distribuídos em vários Estados do território nacional e possuem uma dinâmica de trabalho que os desloca de local com certa frequência, tornou este método inviável.

O método *split-half* (divisão ao meio), utilizado por Ritz (2000), referenciando a Pasquali (1997), se mostrou satisfatório enquanto método viável neste caso específico.

Após aplicar o instrumento uma única vez, as asserções validadas são divididas em dois grupos idênticos, no caso separando as asserções cujos números são pares e o outro grupo com os ímpares. Desenvolve-se dessa forma uma simulação de duas aplicações do instrumento, calculando as correlações em ambas as aplicações. Caso não ocorra uma distorção drástica entre os valores resultantes do coeficiente de correlação, considera-se validado o instrumento.

O contexto de *split-half* insere a necessidade de uma correção por meio de uma fórmula desenvolvida por *Sperman-Brown* (Schmidt:1975). Esta correção se faz necessária em função do processo de divisão das asserções incorrer em distorção da resultante final do processo, pois o número de asserções e respondentes infere na resultante obtida.

A fórmula desenvolvida por Sperman-Brown é:

$$R = \frac{2r_{xy}}{1 + r_{xy}}$$

Likert (1967) considera satisfatório o valor de R igual ou superior a 0.80, validando o processo de aplicação do instrumento. Ritz (2000:35) apresenta o seguinte comentário sobre este método: "*Se por um lado registramos como vantagem na escolha deste método split-half o fato de que exige apenas uma aplicação evitando erros temporais, por outro lado ficamos frente à dificuldade de garantir equivalência das duas metades quando se trata de garantir entre elas o mesmo nível de dificuldade.*" Esta observação de Ritz também se manifesta na aplicação deste *survey*.

3.4 Cálculo das Médias e Construção Gráfica

As médias são obtidas por asserção e por dimensão. A média por asserção é resultante da somatória dos pontos na asserção dividida pelo número de respondentes. A média por dimensão se apresenta como resultante da somatória das médias das asserções dividida pelo número das asserções.

Os gráficos são construídos conforme necessidade de análise apresentada por asserção ou dimensão.

3.5 Implementação da Metodologia

Descrição da construção do *survey*

A construção de dimensões envolve a disposição das asserções em várias matrizes de relações. As asserções foram elaboradas sob a perspectiva do apoio à tomada de decisão na gestão organizacional da ABONG. Desta forma, se procura apresentar elementos focais críticos a seus indicadores e, em adendo, possibilitar uma observação analítica em relação aos pressupostos estabelecidos e correlacionados a processos internos de trabalho.

Ao elaborar as asserções, algumas recomendações são apresentadas por Richardson (1999:295), no intuito de realizar uma necessária consistência entre o instrumento, a linguagem e o contexto do respondente:

1. *Evitar interpretações múltiplas.*
2. *Evitar referências ao passado.*
3. *Evitar informações factuais.*
4. *Abranger todos os aspectos do objeto estudado.*
5. *Formular itens simples, claros e precisos.*
6. *Evitar irrelevâncias.*

7. *Evitar medir o óbvio.*
8. *Incluir só um pensamento por item.*
9. *Os itens devem ser curtos.*
10. *Evitar todo, sempre, nunca, nenhum.*
11. *Não abusar de simplesmente, geralmente, somente.*
12. *Evitar dois termos negativos em um item.*

A partir de um processo de construção das asserções abrangendo uma intensa pesquisa em seus documentos, relatórios de gestão, publicações e entrevistas, procurou-se atender as necessidades de informação relacionadas à direção da ABONG e de suas associadas. Nestes documentos se observa que o planejamento, metodologias e mecanismos gestores estão alicerçados nos princípios institucionais de transparência e democracia (Carta de Princípios, Anexo IV).

Uma breve referência a pesquisas anteriormente aplicadas na ABONG como ferramenta de consulta e visão do coletivo da entidade, se mostrou adequada ao propósito institucional, apesar de realizadas com frequência irregular, como mostra o Quadro 3.1.

QUADRO 3.1

Retorno das pesquisas realizadas pela ABONG

Tema	Período	Retorno	%
Crise financeira das ONGs	Maio/1995	79 ONGs responderam	38,7% das associadas. (Fax ABONG no.05)
Fundos Públicos e ONGs	Outubro/1995	58 questionários respondidos	28,4% das associadas. (Fax ABONG número 10)
União Européia/ONG	Nov/1995	Retorno não apresentado	_____
Primeira pesquisa de produção do cadastro	Junho 1998	180 respondentes	85,7% das associadas ("Ongs: um perfil")
Segunda pesquisa de produção do cadastro	Outubro/2001	196 respondentes	79,03%

As prioridades apresentadas nas atividades e eventos da ABONG concorrem para sua consecução, com dificuldades administrativas e conjunturais. Entretanto, o Relatório de atividades realizadas, citado no boletim *Informe ABONG* nº73, descreve avanços organizacionais, tais como:

- a) *Investimento em comunicação visando aumentar a visibilidade das ONGs e da própria ABONG;*
- b) *Articulação e reforço aos Fóruns Regionais;*
- c) *Parcerias;*
- d) *Reuniões avaliativas e analíticas dos Conselhos de Gestão;*
- e) *Defesa dos interesses das ONGs.*

Em adendo, o Relatório (Anexo V) elaborado a partir de diálogos nacionais apresenta uma série de eixos temáticos para a formulação de um programa de capacitação, na perspectiva de atender às limitações organizacionais e institucionais da ABONG e suas associadas. Estes itens

fazem parte do subconjunto de elementos básicos que subsidiam o leque de conteúdos utilizados na formulação das asserções:

a. Captação de Recursos:

Novas estratégias e metodologias de captação de fundos para trabalho das ONGs.

b. Parcerias com outros atores da sociedade civil:

Metodologias de negociação para estabelecer uma agenda mínima comum entre comunidades, empresas, governo e projetos de interesses comuns;

c. Comunicação:

Buscar maior visibilidade pública do trabalho das ONGs;

d. Transparência:

Aumentar a transparência e a prestação de contas, para com a sociedade, dos recursos obtidos e trabalhos realizados pelas ONGs;

e. Controle social das políticas públicas/ políticas inovadoras:

Aumentar a capacidade das ONGs em articular a sociedade civil para exercer o controle social sobre as políticas públicas e as ações do Estado;

f. Pesquisa:

Aumentar o conhecimento teórico e empírico sobre o Terceiro Setor, as ONGs e suas atividades.

3.6 Validade do conteúdo

Solicitado a comentar a lista de asserções deste projeto, Pedro Pontual³⁷ apresentou a seguinte questão: Qual será o critério de quem deve responder em cada entidade para que possa haver representatividade nas respostas?

A atenção em relação a este questionamento é essencial para validação de conteúdo. Ao atender este critério, a "carta de apresentação do instrumento" apresenta o seguinte item: "Como a pesquisa é coletada através de um participante por ONG, os relatórios irão declarar este perfil de representatividade. Isto é, não será exigido que a pesquisa seja consenso na ONG. De outro

³⁷ Pedro Pontual. Pres. Conselho de Educação de Adultos América Latina – CEAAL

modo, implicaria que todos os seus membros participassem do processo. Pode ser possível em outro projeto de pesquisa, mas inviabilizaria a implementação nesta aplicação.

O perfil é de um respondente por ONG, sem entrar no mérito de que este participante seja represente "formal" do pensamento coletivo da ONG, mesmo porque sempre há posturas discordantes. De outra forma, como critério de validação, se inseriu um levantamento do perfil dos respondentes ao final do instrumento, cuja resultante se apresenta na Tabela 3.3.

TABELA 3.3
Perfil dos respondentes da pesquisa

Perfil do respondente	Mensuração
Membros da diretoria	31
Executores de projetos	24
Contratados	16
Sócios da ONG	15
Voluntários	3
	Obs: A somatória suplanta os 57 respondentes, pois vários registram mais de uma opção.

No processo de coleta dos instrumentos respondidos, uma das argumentações para a demora em devolvê-los é que o respondente aguardava uma reunião da diretoria da organização ou de sua equipe de projetos. Mesmo estando afirmado no texto de apresentação deste instrumento de coleta a não-necessidade de validar as respostas em uma instância interna, várias organizações assim o fizeram em função do método democrático e participativo que permeia o agir destas ONGs.

Dentro do critério apresentado, o perfil dos respondentes atende satisfatoriamente ao quesito de validação da representatividade esperada neste *survey*.

A expectativa relacionada ao volume de respondentes em relação à população das organizações atende, satisfatoriamente, ao propósito deste estudo de caso.

Considerando a população, referente ao número de ONGs afiliadas no período³⁸ (248 ONGs e os respondentes, 57), a pesquisa encontra 22,98% do conjunto opinativo. No contexto, referenda a validade do escopo das resultantes das asserções, enquanto indicadores, e apontam um referencial do perfil atitudinal das ONGs afiliadas.

3.7 Considerações sobre asserções descartadas na primeira proposta de Instrumento

O processo de seleção, fundamental à metodologia, se desencadeia através de entrevistas realizadas com a secretaria executiva da ABONG e participantes de ONGs.

O registro profícuo destas ponderações está descrito nos itens abaixo, em função da sistematização dos elementos temáticos, sendo que seu registro permite tornar-se um subsídio a um possível processo posterior de continuidade.

3.7.1 A ABONG comemora dez anos, e neste período atingiu seus objetivos.

Observação: Os participantes ponderam a não-existência de indicadores claros para uma afirmação positiva ou negativa quanto a esta asserção. As metas e objetivos declarados nos encontros nacionais possibilitam inclinações em toda a amplitude de possibilidade de respostas.

3.7.2 A parceria é uma atividade que só se viabiliza através de um compartilhar de recursos, tarefas e valores. De outra forma, é prestação de serviço ou manipulação de interesses entre as partes.

Observação: Asserção se apresenta aos respondentes como uma dupla asserção. Além das ponderações quanto à amplitude de conceitos diferenciados sobre parceria. Alguns a entendem sob a forma de um contrato formal, outros enquanto relações de interesse social e

³⁸ ONGs no Brasil 2002, Perfil e Catálogo das Associadas a ABONG

outros a identificam somente quando há identidade de objetivos finais nos projetos declarados de ambas as instituições.

Itens da temática parceria descartados no instrumento:

- a. Há contrato de sua ONG com órgão governamental?
 - a ONG se percebe como parceira no projeto?
 - a ONG se percebe como prestadora de serviço no projeto ?
- b. Há contrato de sua ONG com iniciativa privada?
 - a ONG se percebe como parceira no projeto?
 - a ONG se percebe como prestadora de serviço no projeto?
- c. Há contrato de sua ONG com outras ONGs?
 - a ONG se percebe como parceira no projeto?
 - a ONG se percebe como prestadora de serviço no projeto?
- d. Os sindicatos ainda não entenderam o papel das ONGs. Assim há pouca parceria entre sindicato e ONG.
- e. As universidades ainda não estão suficientemente convencidas da importância do Terceiro Setor para a sociedade. Por isso, desenvolvem poucas pesquisas nesta temática, e articulam poucas parcerias.
- f. Parceria com organizações governamentais (Estado) significa atrelamento e perda de autonomia.

Considerações adicionais sobre o tema parceria

Asserções na dimensão do termo “parceria” foram retiradas do instrumento de pesquisa, ao se apresentarem com uma dicotomia de conceitos, de tal forma abrangentes, que demonstraram merecer uma pesquisa específica. Nas relações de parceria, Teixeira (2000:122) cita pressupostos a serem considerados como "*pressão, monitoramento e crítica, proposição, colaboração e acompanhamento dos passos*". A ONG como fenômeno político em formação, se constitui elemento de intensa interação para com outros sujeitos formuladores de projetos sociais. Os relatórios da ABONG citam como expressão de fortes relações institucionais: partidos, sindicatos, movimentos construtores de cidadania e de expressões de democracia, prefeituras, Estados, universidades, fundações empresariais, organizações ligadas a ONU.

Uma das definições de parceria que está se disseminando nas ONGs possui uma característica diferenciada. Ao pressupor uma necessária pré-condição: uma relação de igualdade de poderes na discussão dos conteúdos e metodologias do projeto. Pressupõe também compartilhar valores, princípios e uma postura democrática quanto às execuções financeiras e atividades dos projetos. Para os órgãos estatais, parceria pode significar terceirizar uma atividade de seu campo de atuação, financiando outra instituição que irá executar uma política pública num projeto previamente definido, com metas e resultados explicitados, cuja instituição parceira simplesmente será implementadora. Para a iniciativa privada, normalmente se estabelecem critérios pragmáticos, mesmo onde o conceito de filantropia está presente. Existem empresários que doam recursos às instituições do Terceiro Setor. Neste caso ocorre uma postura caritativa, uma vez que o indivíduo não se expõe a público. Na organização empresa, o recurso é visto como um investimento, podendo estar agregado ao marketing institucional, ou a uma lógica empresarial de mercado, desta perspectiva a parceria é um fenômeno fora de seu escopo de ação, pois o papel social não é função da empresa, sua função social é produzir e gerar riqueza.

Para citar um exemplo diferenciado em relação à complexidade temática, Teixeira (2000:118), discorre sobre a parceria entre a Ação Educativa (ONG) e a Prefeitura de Santo André representada por seu “Centro de Referência da Juventude - CRJ”. Especialista em projetos para juventude, a Ação Educativa foi convidada a estabelecer uma parceria ao projeto de formulação do CRJ. O convênio estabelecido entre as partes cita que não há repasses de recursos da prefeitura para a ONG, ao contrário, a Ação Educativa, através de projeto próprio disponibilizou um de seus profissionais para assessorar as atividades do CRJ. É uma parceria na qual uma ONG investe recursos em um equipamento público do Estado.

3.7.3 A ONG elabora projetos baseados em dados e fatos, isto é, desenvolve pesquisa de campo em função do projeto.

Observação: os participantes afirmam que a pesquisa de contexto é pré-requisito à elaboração de projetos. Uma possível fonte de uma dúvida se refere ao vínculo de sua análise local ou específica do projeto a uma visão global e abrangente, ou mesmo ao grau de

profundidade qualitativa destes diagnósticos. Este levantamento só se viabiliza com ajuda de um estudo aprofundado dos projetos e relatórios produzidos nas organizações.

3.7.4 A maioria dos membros ativos das ONGs acredita estar construindo uma sociedade fora da lógica capitalista.

Observação: dentro do contexto da ABONG há uma forte crítica à globalização e ao neoliberalismo, assim a frase poderia redundar em obviedade.

3.7.5 A ONG se entende como um agente de transformação da sociedade.

Observação: forte possibilidade de apresentar obviedade. A questão de aprofundamento temático sugerido passou a ser estudo do significado da expressão "transformação da sociedade" para os sujeitos participantes das ONGs.

3.7.6 O Terceiro Setor existe para satisfazer necessidades dos indivíduos que o Estado e o mercado não podem ou não se interessam em realizar.

Observação: no contexto da expressão, várias ONGs associadas à ABONG não se identificam com a expressão "Terceiro Setor".

3.7.7 a. Apesar da boa imagem das ONGs na mídia, acredito que a visibilidade de nossos projetos é baixa.

b. A ONG entende que se tornou um ator social ativo e tem influenciado a formulação de políticas públicas.

c. Os conceitos de cidadania disseminados através das ONGs influenciam os critérios de aquisição de bens de consumo.

d. Mais crítico à sobrevivência da ONG é o baixo envolvimento do corpo de sócios do que o financiamento de um projeto.

e. Existem conflitos na ONG quanto às definições sobre as relações da ação profissionalizada e da ação voluntária.

Observação: retiradas por excesso de asserções no instrumento.

3.7.8 A iniciativa privada está incorporando o conceito de responsabilidade social porque está percebendo uma mudança comportamental na sociedade.

Observação: A formulação se apresenta fora do escopo do instrumento.

3.7.9 O projeto de comunicação da ONG está sistematizado.

Observação: A amplitude do levantamento no eixo temático "comunicação" emergiu com um elenco de itens que superam o volume de asserções consideradas razoáveis à aplicabilidade. Levantamento sobre suas publicações e impacto em outras mídias; se a ONG disponibilizou nova publicação nestes últimos doze meses; se pretende produzir nova edição nos próximos doze meses; se investe em comunicação via *internet* (*homepage*, lista de interesse, redes e outros); se desenvolve alguma atividade através de ferramentas de marketing para divulgação institucional, todos estes, entre outros, relacionados ao contexto do tema "comunicação", se mostraram foco de possível processo de continuidade e aprofundamento de pesquisa.

3.8 Construção das Dimensões

Esta etapa da pesquisa percorre uma perspectiva composta em três conjuntos de dimensões, aos quais são aplicados os cálculos de confiabilidade:

QUADRO 3.2

Asserções relacionadas às dimensões

Dimensões	Asserções
Dimensão I	Relacionadas à vida organizacional da ONG do respondente
Dimensão II	Relacionadas à ABONG
Dimensão III	Relativas ao cotidiano externo ao respondente, asserções de abrangência aberta

Dimensão I

Asserções concernentes a proposições relacionadas ao cotidiano das ONGs, associadas à ABONG, e correlacionadas às temáticas abordadas nos relatórios de gestão da ABONG.

Dimensão II

Asserções correlacionadas à perspectiva de visão da ONG em relação às diretrizes de gestão da ABONG e aos processos internos de trabalho e à ação cotidiana.

Dimensão III

Asserções desenvolvidas em função de temáticas abordadas em publicações da ABONG. O interesse está relacionado a proposições conceituais que perpassam as discussões recorrentes entre os participantes das ONGs nos últimos anos.

Bloco suplementar

Está composto de asserções (Tabela 3.4) e questões de caráter observacional. Sua inclusão no processo está diretamente relacionada à perspectiva de obtenção de uma média opinativa, cujas resultantes acrescentem informações à análise. Apesar de sua elaboração estar fora do contexto da metodologia aplicada à construção das asserções e respectivas validações, suas resultantes apresentam valorosa colaboração ao contexto ampliado do projeto.

As questões/asserções do bloco suplementar foram inseridas no instrumento em função da qualidade das informações, que seus indicadores podem oferecer. Estando fora do critério

aplicado para efeito de cálculos de validade, suas resultantes somente serão consideradas no contexto observacional ao serem agregadas à análise temática.

TABELA 3.4
Tabela de asserções por dimensões

	Asserções
Dimensão I	1,2,3,4,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,19,20,22
Dimensão II	25,26,27,28,29,30,33,34,35,36,37,38,39,40
Dimensão III	41,42,43,44,45,46,47,48
Bloco suplementar	5,17,18,21,23,24,31,32
Asserções Negativas	2,3,4,5,10,17,22,33,40

A asserção 5 (Anexo VI), que adjetiva a expressão "estressante" ao ritmo de trabalho, foi mantida no instrumento por solicitação de um membro de uma ONG, ao considerá-la importante como levantamento da opinião do coletivo dos respondentes. A asserção estabeleceu-se fora da dimensão II por ser considerada uma proposição de caráter pessoal, dentro do contexto privado, isto é, o que seria considerado "estressante" em certas situações, em uma ONG, poderia não sê-lo em outras.

A asserção 17 implica um debate sobre o conceito de "papel do Estado", visto que é um eixo de reflexão ainda em andamento. A asserção 18 concentra um levantamento sobre o termo "lucratividade", e não está concatenada aos blocos de dimensões propostos.

O item 21 se constitui em coleta simples cuja resposta possui somente as alternativas sim ou não.

Os itens 23, 24, 31 e 32, por se constituírem a partir de filtros, foram considerados fora do escopo da metodologia de validação.

Estas dimensões (Tabela 3.5) estão elaboradas no intuito de possibilitar novas perspectivas de análise. Cabe observar que os critérios de classificação são subjetivos, e podem ser reconstruídos em novos blocos, a partir de leituras e interesses diferenciados.

TABELA 3.5
Asserções de acordo com as dimensões temáticas

Dimensões de análise temática organizacional	Asserções
Comunicação	12,13,19,25,26,29,34,40
Processo de trabalho	4,5,7,10,15
Gestão organizacional	1,2,3,4,8,14,20,27,28,38
Sustentabilidade	6,16,18,22,39,42,44
Gestão participativa	9,11,30,33,35,36,41
Projeto de sociedade	17,37,41,43,45,46,47,48

3.9 Resultantes do Processo de Aplicação da Metodologia

As asserções não validadas pelo método *Split-half* (Tabela 3.6) estão descartadas na análise do perfil atitudinal, de acordo com as dimensões explicitadas no Quadro 3.2 e Ritz (2000:47) comenta que "*as asserções não validadas poderão ser usadas para confirmar ou justificar aquelas validadas.*"

TABELA 3.6
TABELA DE ASSERÇÕES NÃO VALIDADAS PELO MÉTODO

	Primeira administração	Segunda administração
	(N=12)	(N=57)
Dimensão I	9, 10, 15, 19, 22	1, 4, 14, 20
Dimensão II	25, 26, 33, 34, 37, 38, 40	Nenhuma
Dimensão III	42, 43	47, 48

Como os valores de mínimo e máximo nas somatórias das pontuações na escala não possuem interpretação absoluta na correlação com o mundo real, estes não foram elencados enquanto elementos nas análises, as médias se apresentam com maior eficiência neste parâmetro de estudo. A resultante *Sperman-brown* em 0,822 satisfaz a linha de validação de processo (Likert, 1967).

A análise das médias está inserida no contexto dos gráficos atitudinais expostos no Capítulo 4 e a Tabulação dos Respondentes (Anexo III) permite verificar que os participantes do *survey* deixam um mínimo de asserções sem postura responsiva, validando o processo democrático e evitando incoerências relacionais ao conjunto atitudinal.

Capítulo 4

Resultados e Discussão

4.1 Considerações Sobre o Processo de Implementação do Instrumento

O instrumento de coleta apresenta a seguinte observação inicial: "As informações digitadas possuem sigilo de pesquisa". Esta citação está direcionada a atender a um dos elementos essenciais da metodologia, no que tange a confiabilidade no processo. Há que se explicitar que a confiabilidade no quesito sigilo é, em essência, uma postura de interação ética. O processo de obtenção das respostas nesta metodologia envolve ferramentas de tecnologia em informação (*internet*) e nestas sempre há a possibilidade técnica de violabilidade.

Duas questões foram introduzidas prevendo possíveis questionamentos dos respondentes:

- Você autoriza que as informações por você digitadas sejam disponibilizadas à ABONG? A consulta resultou em 53 afirmativas e 4 negativas.
- Você autoriza que as informações por você digitadas sejam disponibilizadas a outros pesquisadores? Resultando em 39 afirmativas e 18 negativas.

O atendimento destas consultas é viabilizado sob a forma de apresentação dos dados obtidos em dois relatórios diferentes. Um contendo as resultantes do instrumento e outro contendo a lista de ONGs participantes, classificadas em ordem alfabética, desvinculando-as, o que garante o sigilo dos participantes.

Sob a forma de orientação ao preenchimento do instrumento, este apresenta a frase: "Solicitamos que demonstre sua opinião em todas as asserções propostas." Esta solicitação foi atendida de forma satisfatória. A metodologia procura evitar qualquer expressão que simbolize

obrigatoriedade. O mundo das ONGs é permeado de conceitos de participação, portanto, o instrumento procura atender a este contexto da forma mais clara possível. No aspecto liberdade de manifestação, ao final do instrumento está disponibilizado um espaço para expressão dos respondentes com o seguinte título: *"Sugestões ou comentários (espaço livre)"*, alguns destes estão descritos a seguir:

"Os resultados da pesquisa deveriam ser enviados aos participantes".

"Parabéns pela amplitude da pesquisa. Deve proporcionar um bom lastro para a pesquisa".

"Sentimos dificuldades de precisar algumas respostas por conta do formato das alternativas."

"O questionário foi respondido pelo Diretor Executivo, mas expressa nossa posição."

"Não autorizamos o uso do questionário por outros pesquisadores ou para outras finalidades. Qualquer outro uso pedimos que seja solicitado".

"Gostaríamos de receber o resultado final da pesquisa. Sugerimos que as alternativas para resposta sejam mais objetivas (não gostamos do CT,IC,ID e DT)."

"As perguntas são fechadas, dificultando a expressão do pensamento, por vezes diferenciado das colocações. Comunicação de massa: exigir do Estado que haja um canal para a expressão de todas as ONGs e movimentos populares".

"Entende-se que este questionário fica prejudicado, porque nossa ONG está recém filiada e ainda desconhecemos grande parte da operacionalidade e funcionamento da ABONG."

"A pesquisa é muito subjetiva".

"Prefiro as pesquisas presenciais. São mais completas e eficientes, pois contemplam o fator das relações humanas".

"O único comentário que faria é que o formato das possibilidades de resposta limitou bastante o processo, uma vez que nem todas as questões poderiam ser efetiva ou inteiramente respondidas segundo o critério apresentado. Inclusive, algumas questões foram deixadas em branco em virtude dessa limitação, já que nem sempre posso apenas concordar, discordar ou estar inclinado a concordar ou discordar de alguma coisa, a não ser que as questões sejam adequadas ao modelo da resposta. De qualquer forma, espero ter sido útil e que a pesquisa traga bons resultados."

"Agradeço a você a oportunidade de propiciar uma pesquisa como esta, sobretudo prática e clara. Parabéns! Mandem-nos os resultados finais".

O instrumento remetido aos respondentes foi acompanhado de uma "Carta de apresentação" (Anexo I) no intuito de dirimir dúvidas iniciais e estimular a participação.

A escolha das ONGs participantes da amostra segue um critério de aleatoriedade. Uma lista contendo o nome das ONGs inseridas na população foi produzida, numerando-as posteriormente. Estes números desvinculados dos nomes foram inseridos em um envelope e retirados aleatoriamente. A meta da amostra estabelecida em cerca de 20% da população foi atendida. Além da confiabilidade estatística, considerou-se o elemento "volume de representatividade" neste índice percentual, de tal forma a obter resultados considerados significativos.

A recepção dos instrumentos preenchidos estabelece um prazo limite inicial de 20 dias, postergados em função da substituição de ONGs que, por motivos vários, não optaram por participar do processo. A seguir, citam-se algumas intercorrências que implicaram na substituição da ONG escolhida no processo de seleção aleatória:

O CEBRAP apresentou o seguinte retorno: *"Teríamos imenso prazer em responder à sua pesquisa, mas, infelizmente, o CEBRAP é uma associação acadêmica de pesquisa e, apesar de fazer parte da ABONG, não atua como ONG, o que dificulta a resposta à sua pesquisa."*

"Sinto muito, mas não teremos tempo para responder sua pergunta. Estamos tentando fechar uma pesquisa da própria ABONG e nem mesmo essa conseguimos concluir."

Esta manifestação se repetiu em várias organizações. A ABONG desenvolveu uma pesquisa de perfil das ONGs em função de seu projeto de desenvolvimento organizacional e atualização de cadastro. Como várias organizações não conseguiram cumprir o prazo estabelecido, houve intersecção nos cronogramas de planejamento de finalização da pesquisa ABONG e do instrumento ora apresentado.

Outra intercorrência se relaciona a não atualização dos endereços eletrônicos e telefones no cadastro da ABONG inviabilizando o contato com algumas possíveis organizações associadas.

Um instrumento de aferição que utiliza escala Likert é encontrado com frequência em aplicações realizadas em ambiente organizacional fechado, como funcionários de uma empresa (Ritz:2000), instituição escolar (Cazorla:1999), entre outros. Neste aspecto, o fator diferenciador encontrado na ABONG é que a mesma possui seus associados dispersos em várias unidades da federação. A representatividade da amostra está relacionada a coleta de participantes-respondentes em todas as regiões do país onde estão sediadas as associadas. A solução apresentada que viabilizou a amostra em curto espaço de tempo foi o uso de ferramentas relacionadas à tecnologia da informação. Os instrumentos foram apresentados aos respondentes em dois formatos. Um formulário "*on line*" foi disponibilizado para ser preenchido no microcomputador do usuário respondente, a partir do referenciar a *homepage* indicada em Carta de Apresentação (Anexo I). Em outro formato, o mesmo formulário foi enviado ao endereço eletrônico da ONG que o devolveria preenchido no mesmo formato. Esta propositura retirou da população as associadas que não possuem endereço eletrônico, com exceção para as que possuem sede na cidade de São Paulo/SP que poderiam ser visitados em seu endereço físico. Como são poucas as organizações que não atendiam a estes critérios e contexto, a amostra não foi prejudicada. A tabela abaixo demonstra a resultante por Estado da federação.

TABELA 4.1**Lista de respondentes por Estado da federação**

Descrição da Amostra	
Estado	Número de ONGs respondentes
Acre	2
Bahia	2
Ceará	2
Brasília – DF	1
Goiás	1
Minas Gerais	1
Mato Grosso	3
Pará	1
Pernambuco	4
Paraná	3
Rio de Janeiro	12
Rio Grande do Sul	3
Santa Catarina	2
Sergipe	1
São Paulo	19
Total	57

Para dirimir dúvidas, foram disponibilizadas aos respondentes, no corpo do instrumento da pesquisa, um endereço eletrônico e na carta de apresentação um número telefônico, de forma a facilitar possíveis contatos durante o processo de coleta preenchimento do mesmo. Cabe registrar que não houve nenhuma solicitação relacionada à interpretação na formulação das asserções.

Ao final do instrumento estão solicitadas as seguintes informações: nome de quem responde a pesquisa; nome ou sigla da ONG; endereço eletrônico e *homepage* da ONG; telefone para contato; unidade da federação; e uma caracterização da função do respondente na ONG,

através dos seguintes itens: membro da diretoria, membro do corpo de sócios, executor de projetos, contratado ou voluntário.

Estes elementos compõem fatores de confiabilidade do instrumento recebido, de maneira a evitar possíveis invalidações no processo de análise das opiniões dos respondentes.

4.2 Considerações sobre a aplicação do instrumento

4.2.1 O processo de aplicação do instrumento permitiu o diagnóstico de uma deficiência no processo de atualização dos dados presentes nos cadastros das associadas da ABONG, principalmente àqueles demonstrados em seu *site*. Um estudo desta metodologia de atualização traria grandes benefícios, já que são constantemente acessados pela mídia e sujeitos sociais interessados.

O fato de um significativo conjunto de associadas não possuírem sede própria, implica em uma constante alteração de endereços. Outros itens voláteis são telefone e endereço virtual: *homepage* e *e-mail*.

4.2.2 A interpretação dos dados obtidos através de um instrumento em escala atitudinal, permite o monitoramento das atividades de melhoria em processos de gestão da ABONG. Reaplicações temporais comparativas podem impactar positivamente a gestão.

4.2.3 A abrangência de elementos inseridos no escopo da pesquisa gera um efeito de amplitude observacional sobre o corpo de temas relacionados à gestão organizacional, possibilitando uma ampliada gama de cruzamentos de perfis atitudinais e a produção de indicadores interrelacionais explicitados a seguir nos Gráficos de Perfil Atitudinal. Sob outro aspecto, esta abrangência limita um aprofundamento temático sobre os elementos que poderiam ser avaliados antecipadamente como foco de prospecção em função de temas considerados problemáticos. Este aspecto pode gerar a sensação de fragilidade qualitativa e subjetiva aos dados coletados. Como

primeiro levantamento neste processo, o escopo ampliado de abrangência se torna instrumento avaliativo, e a continuidade deste processo se mostra viável e pertinente, através de seleções amostrais e em função de análise desta primeira aplicação do instrumento.

4.2.4 É recomendável manter asserções consideradas "chave ou referência" nas próximas aplicações. Após um determinado período de tempo, considerado satisfatório pelos executores, estas reaplicações poderiam ser desenvolvidas, talvez ao viabilizar um convênio com um centro de pesquisa universitário.

A resultante das análises periódicas dos instrumentos de aferição permite o monitoramento nos processos do cotidiano organizacional. Estes processos de melhoria de qualidade em gestão organizacional implicam em interações comunicativas constantes, principalmente publicando as resultantes e as atividades de gestão implementadas.

4.2.5 Proposição de um estudo sobre fatores causadores de stress em profissionais, membros e participantes de ONGs relacionados à:

- convivência em situação de conflitos sociais;
- situações de injustiça;
- sustentabilidade financeira e tempo de trabalho.

4.2.6 O tema comunicação se confirma elemento estratégico e merece um tratamento diferenciado. Os respondentes expressam uma percepção de distanciamento em relação à Associação Nacional. Este fato pode sugerir um reforço aos mecanismos de comunicação organizacional, considerando os membros das ONGs neste processo, e não somente seus representantes nos encontros da ABONG.

O eixo temático "comunicação" emerge como fator indicativo de uma necessária prospecção aprofundada nas listas de prioridades de gestão organizacional da ABONG e suas associadas. A rede organizativa se apresenta desprovida de um projeto e estratégia que garanta a expectativa e necessidades dos sujeitos envolvidos. Iniciativas, neste sentido, podem representar saltos de qualidade e visibilidade da gestão organizacional e institucional.

4.2.7 Considerando o aspecto espaço físico das ONGs como forte fator de sustentabilidade político-financeira, negociações com organizações parcerias, nacionais e internacionais, podem representar um salto de qualidade na sobrevivência institucional e consistir em um elemento a menos no tencionado cotidiano da gestão organizacional.

4.2.8 O método proposto (Figura 1.4) representa um processo em permanente reconstrução. Mesmo apresentando fatores substanciais de apoio à tomada de decisão, sua perspectiva permite e motiva a inclusão de novos métodos e um contínuo reelaborar de processos. Novos ciclos de implementação garantirão a percepção coerente dos pressupostos e percepções dos respondentes em relação à organização, inserindo indicadores de confiabilidade na gestão de projetos.

4.2.9 A produção de melhorias contínuas em seu processo de gestão organizacional da ABONG tende a possibilitar um avanço substancial em relação às expectativas das associadas. A ampliação, sistematização e divulgação das ações organizacionais relacionadas à inovação em seus métodos de trabalho, pode se configurar em forte indicador de uma gestão atenta às expectativas das associadas.

4.2.10 Uma das limitações deste projeto é a sua apresentação a partir da inexistência de um diagnóstico anterior, inviabilizando análises comparativas entre as resultantes e respectivos indicadores e tendências. No entanto, esta pesquisa pode tornar-se um forte elemento referencial à processos gestores de tomada de decisão. Este escopo gera uma expectativa futura de continuidade em novos estudos.

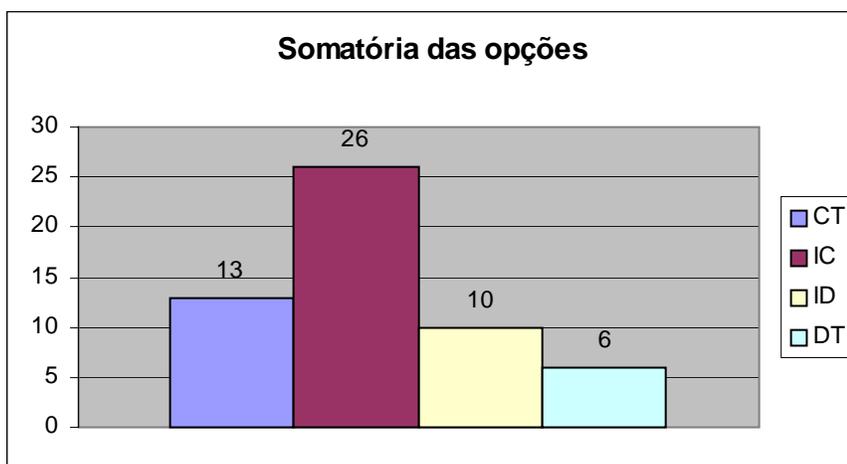
4.3 Perfil Atitudinal por Asserção

Perfil Atitudinal – Asserção 2

O Planejamento Estratégico aplicado na sua ONG não satisfaz todas as suas necessidades de gestão.

Média: 2.2

Gráfico Comparativo 4.1



Análise

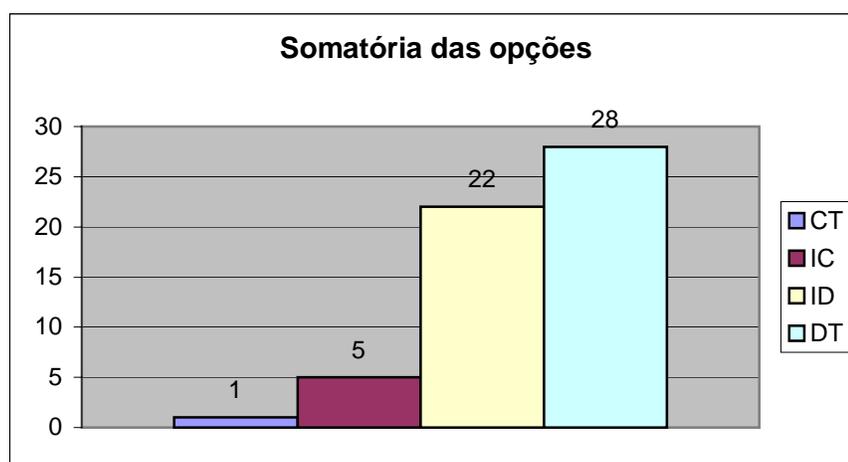
A resultante desta asserção apresenta dois respondentes se abstendo de participar. A média apresentada em 2.2 e um considerável volume de respostas na somatória das opções Concordo Totalmente e Inclinado a Concordar, que perfazem 39 (70%) respondentes, demonstram uma insegurança na efetividade do planejamento estratégico desenvolvido nas organizações. O pressuposto que a simples aplicabilidade de uma ferramenta de gestão seja suficiente para o atendimento das expectativas dos participantes das ONGs fica prejudicado. A asserção apresenta a necessidade de uma compreensão das necessidades organizacionais que o planejamento estratégico não satisfaz.

Perfil Atitudinal – Asserção 3

A sua ONG gasta mais tempo (trabalho) com as atividades meio (burocracia, produção de relatórios, preocupação com captação de recursos e outros), que com as atividades fim.

Média: 3.4

Gráfico comparativo 4.2



Análise

Marcada como atividade meio, o trabalho administrativo, por vezes, é desvalorizado em uma ONG, como explicita Nilto Tato³⁹, em artigo, que “*muitas agências recusam-se a pagar por estes serviços*” nos projetos apresentados para financiamento e parceria junto às ONGs. O artigo cita outra problemática interna ao comentar que ocorre uma dificuldade em envolver os trabalhadores da área administrativa na gestão política da entidade, em função de possibilitar um “*sentido ao seu trabalho*”. Esta postura impacta a alienação ao trabalho administrativo na ONG, o que vai de encontro a sua missão e princípios. Outro aspecto concorrente é a carência de investimentos em capacitação, aliada às deficiências de vagas e conteúdo programático nas instituições formadoras, fragilizando a visão global que deve nortear o trabalho de administração e gestão.

Os 50 respondentes que optam por discordo totalmente e inclinado a discordar perfazem um coletivo significativo. Demonstram uma percepção de consonância entre tempo de trabalho interno e as atividades fim da organização. Esta resultante pode indicar o desfazer de um pressuposto onde as organizações estariam desgastadas em suas atividades meio e frustradas na relação ao tempo de trabalho envolvido na administração e gestão de seus projetos.

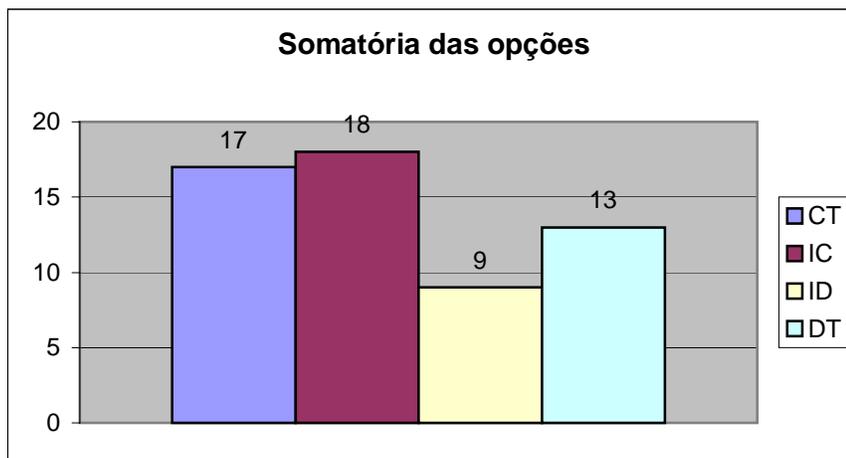
³⁹ Pesquisa de Fórum Paulista resulta em seminários de capacitação (Jornal da ABONG, n°.19, agosto/1997)

Perfil Atitudinal - Asserção 6

A sua ONG trabalha com o conceito de reserva financeira, preservando recursos para períodos em que não existam projetos financiados.

Média: 2.7

Gráfico comparativo 4.3



Análise

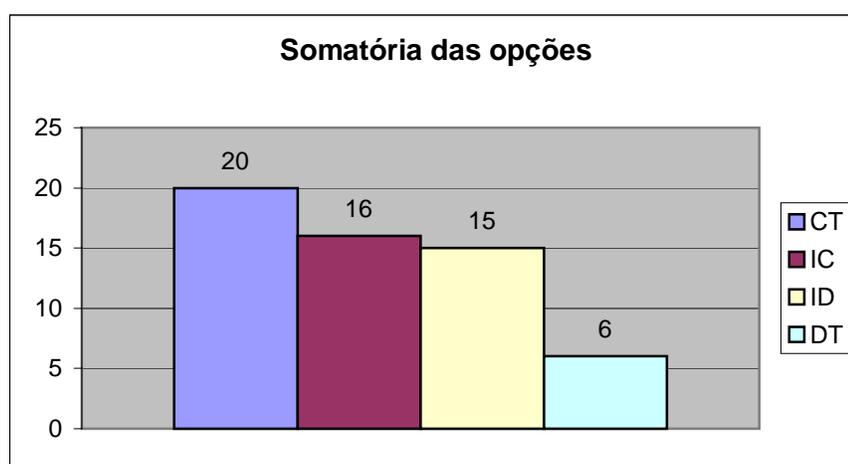
As opções apresentam um relativo equilíbrio atitudinal entre os respondentes. Apesar de observar uma inclinação às opções CT e IC, não é de desprezar os optantes ID e DT, que perfazem 22 (38%) dos respondentes. Para estas organizações, o caixa financeiro tende a se esgotar no momento da finalização dos projetos, o que pode significar uma certa paralisia nas atividades da ONG, com conseqüente dispensa da equipe de trabalho e descontinuidade nas atividades.

Perfil Atitudinal – Asserção 7

A sua ONG investe e acredita no papel do voluntário para ampliação do impacto de seus projetos.

Média : 2,9

Gráfico comparativo 4.4



Análise

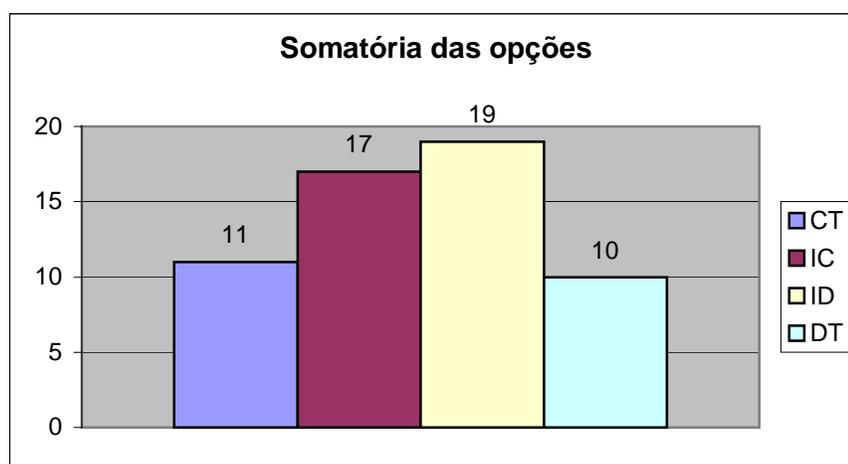
A asserção apresenta uma dispersão de opções cuja resultante demonstra uma necessária discussão sobre o conceito e papel do voluntário. Entre os respondentes, 20 (35,1%) concordam totalmente e 16 (28,1%) estão inclinados a concordar. O fato interessante está na somatória das outras duas opções, que perfazem 21 (36,9%) dos respondentes e os tornam significativos. Estes indicadores estão relacionados ao conceito de trabalho e sua diferenciação de ação político-social (ativismo, militância), este não simbolizando o papel voluntário. Em adendo, o voluntário também é visto em várias organizações através do estereótipo assistencialista, isto é, aquele que "ajuda" sem um compromisso real de transformação social.

Perfil Atitudinal - Asserção 8

A estrutura administrativa de sua ONG está compatível com a quantidade de atividades resultantes dos projetos implementados.

Média : 2,5

Gráfico comparativo 4.5



Análise

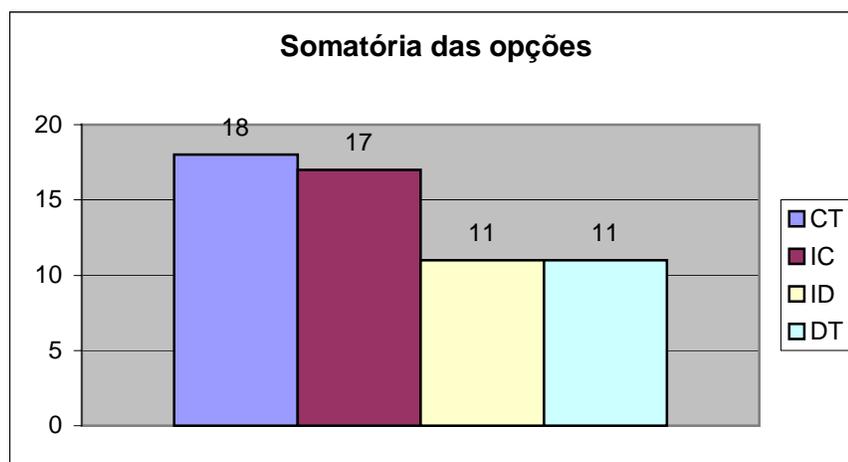
O perfil dos respondentes, nesta asserção, apresenta um fenômeno interessante, um equilíbrio de opções dispersas nas opções nos extremos do gráfico e nas duas colunas internas. Entre os que concordam (totalmente ou inclinados), existem 28 (49,1%) respondentes e 29 (50,8%) nas outras duas opções. Este equilíbrio sustenta os pressupostos relacionados às tensões entre a necessária implementação dos projetos, vinculados à atividade fim da organização e à necessária retaguarda administrativa, cujo suporte financeiro é desvalorizado em parcelas das instituições que subsidiam projetos, e que contraditoriamente exigem prestações de contas, relatórios avaliativos e, em alguns casos, auditorias, ações estas que são administrativas em sua essência.

Perfil Atitudinal - Asserção 11

Periodicamente são convidados representantes da sociedade civil para avaliar os projetos da ONG.

Média : 2,7

Gráfico comparativo 4.6



Análise

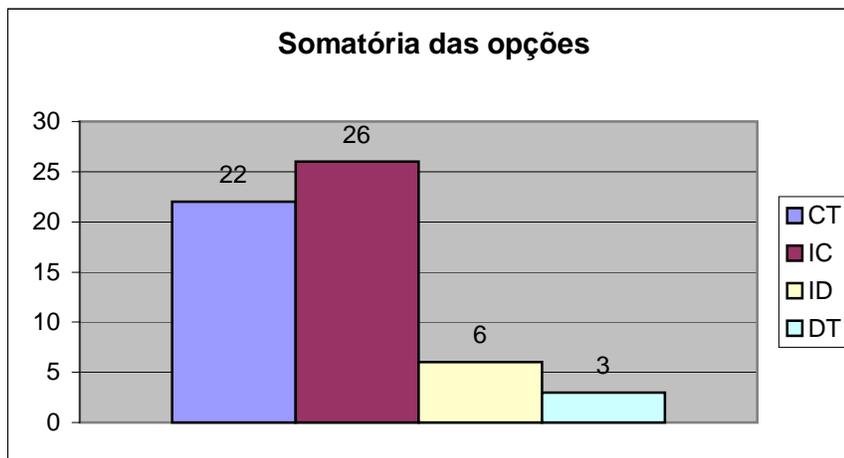
O convite à participação de representantes da sociedade civil organizada para participar de eventos cuja pauta é a avaliação da ONG e suas atividades, vem se tornando uma atividade de gestão organizacional em expansão entre as associadas da ABONG. Entre os respondentes, 35 (61,4%) estão em consonância com a asserção, sendo 11 (19,3%) inclinado a discordar e outros 11 (19,3%) afirmam que sua ONG não possui estes representantes em suas avaliações.

Perfil Atitudinal - Asserção 12

A sua ONG produz indicadores de resultados de suas atividades.

Média: 3,2

Gráfico comparativo 4.7



Análise

Há um conflito presente entre os membros das organizações não governamentais quando o tema é apresentação de resultados e elaboração de indicadores. Grande parte das arguições estão relacionadas a uma aparente dicotomia entre quantidade e qualidade. Um argumento que, ao ampliar quantidade, implica em perder qualidade e o inverso, ao investir em qualidade se perde em quantidade. Principalmente quando as fontes financiadoras e mesmo o "público alvo" dos projetos explicitam estes elementos na composição de suas avaliações sobre estas instituições.

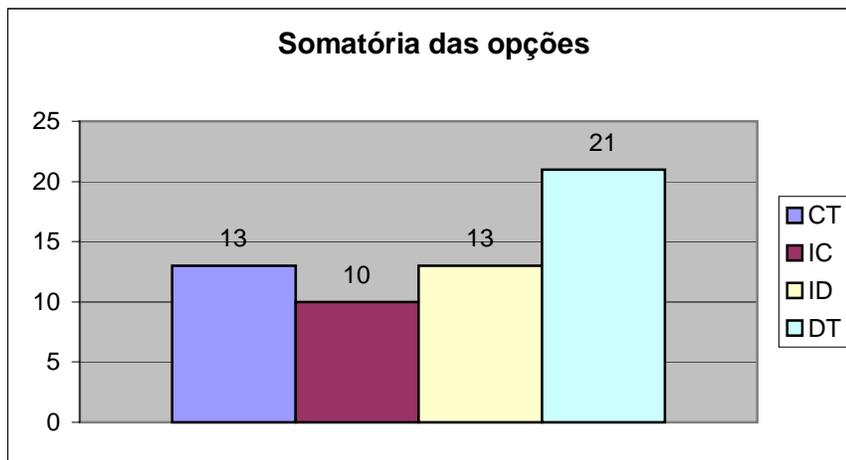
Os respondentes 48 (84,2%) demonstram uma clara indicação de estarem de acordo com a apresentação de indicadores avaliativos e 9 (15,8%) tendem a discordar da proposição apresentada na asserção.

Perfil Atitudinal - Asserção 13

Os indicadores de resultados de sua ONG são divulgados em ao menos um órgão de comunicação.

Média: 3,7

Gráfico comparativo 4.8



Análise

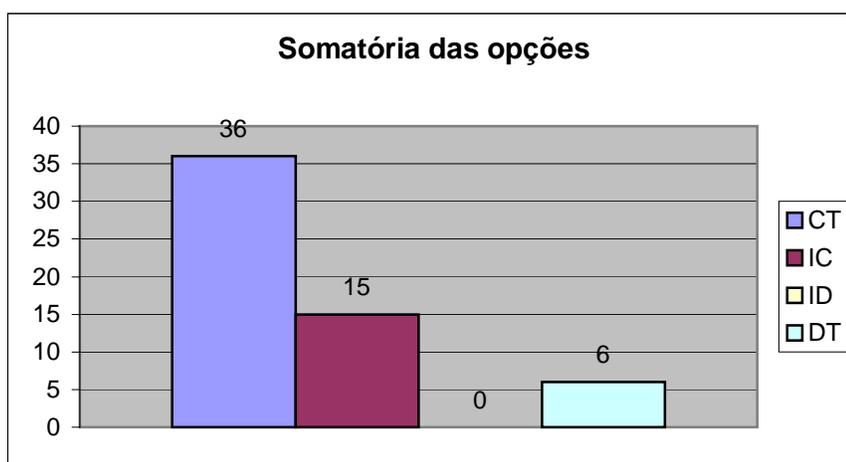
Esta asserção apresenta um indicador relevante, apesar de 84,2% das ONGs declararem estar produzindo indicadores (asserção 11), apenas 23 (40,3%) estão investindo em sua divulgação. Outros 21 (36,8%) respondentes afirmam com segurança não divulgarem os indicadores de resultados de seus projetos. Este indicador adiciona um forte elemento motivador à gestão da ABONG investir em comunicação.

Perfil Atitudinal - Asserção 16

A sua ONG desenvolve projetos e/ou atividades sociais de caráter próprio, isto é, sem fonte de financiamento externa. Por exemplo, desenvolve palestras ou debates fora do escopo dos projetos financiados.

Média : 3,4

Gráfico comparativo 4.9



Análise

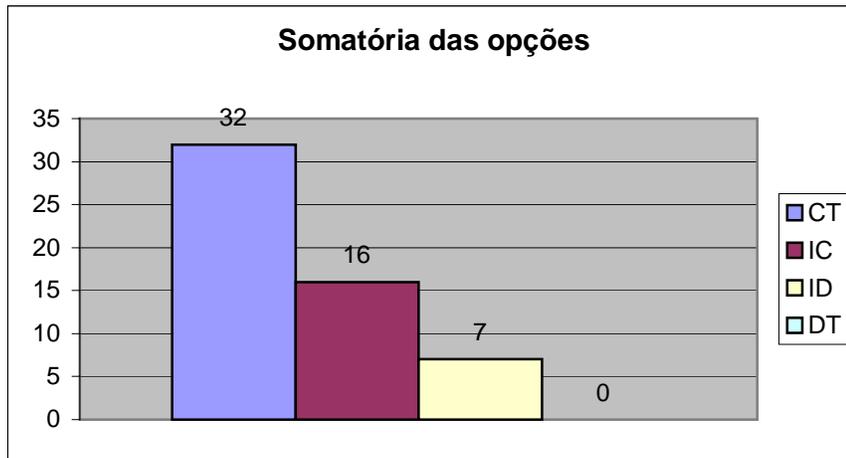
Com variado grau de intensidade há uma clara indicação em 51 (89,5%) dos respondentes em se identificarem com a asserção. Apenas 6 (10,5%) discordaram. Esta asserção apresenta um pressuposto anti-burocrático no cotidiano das organizações, pois demonstra que estas implementam atividades em função de necessidades conjunturais ou visão social e não se predispõem a ficarem restritas ao planejamento orçamentário-financeiro de seus projetos.

Perfil Atitudinal - Asserções 27 e 28

Asserção 27: A ABONG deve desenvolver uma campanha de adesão de novas filiações.

Média : 3,5

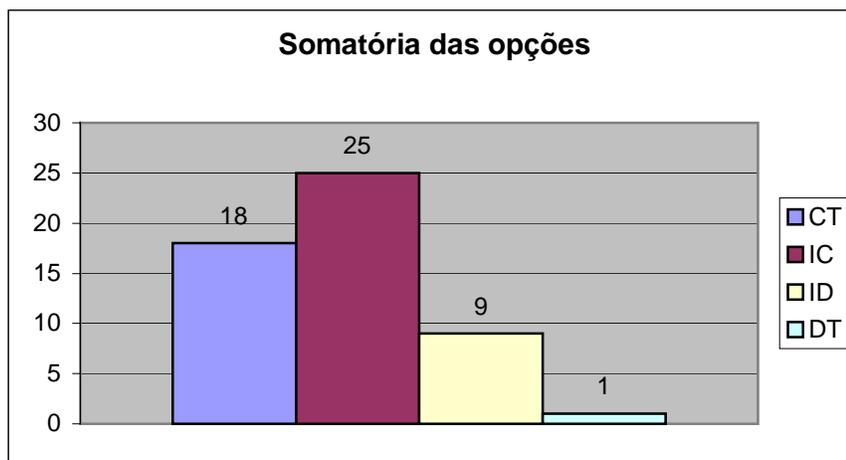
Gráfico comparativo 4.10



Asserção 28: Concordo integralmente com os critérios e metodologia atuais de filiação à ABONG.

Média : 3,1

Gráfico comparativo 4.11



Análise

Esta dupla de asserções representa um importante indicador à direção da ABONG. As associadas demonstram uma forte inclinação a um movimento por um crescimento da organização nacional, através de novas filiações (87,3%), sem nenhuma opção no item Discordo Totalmente (asserção 27).

QUADRO 4.1

Quadro evolutivo de filiações da ABONG

Nº. Associadas ABONG	Período	Fonte
108	agosto de 1991	Ata da Fundação
171	março de 1994	Jornal ABONG nº4
270	junho de 2001	Informes nº139

O Quadro 4.1 demonstra que o número de associadas quase triplicou em 10 anos, o que não apagou nas associadas o desejo de crescimento institucional.

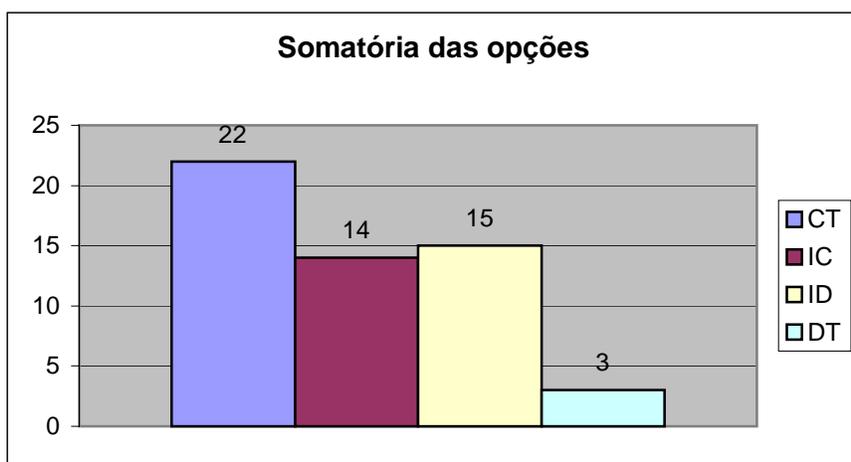
Os critérios e procedimentos relativos à filiação já não apresentam tal uniformidade (asserção 28). Entre os respondentes, 18 (34%) concordam totalmente e 25 (47,1%) estão inclinados a concordar. Nesta asserção, uma análise da somatória dos optantes intermediários (IC e ID) atinge o índice de 64%, o que pode representar uma intencionalidade de produzir adaptações nestes critérios e metodologias. Quatro respondentes não optaram.

Perfil Atitudinal - Asserção 29

Tanto a iniciativa privada quanto o Estado possuem múltiplos canais de comunicação. A ABONG deveria desenvolver projetos e parcerias em direção à implementação de canais de comunicação de massa. Por exemplo: um canal de televisão.

Média : 3,0

Gráfico comparativo 4.12



Análise

A resultante apresenta os seguintes percentuais: CT - 40,7%, IC - 25,9%, ID - 27,8%, DT - 5,6%. A asserção possui uma frase introdutória na direção de reforçar o contexto, isto é, separando o escopo de comunicação da ABONG do perfil relativo ao Estado e a iniciativa privada. O exemplo citado na asserção, um canal de televisão, é um reforço à interpretação da resultante das opções. A asserção pretende obter um indicador associado a uma polêmica explicitada em vários encontros da ABONG.

Referência: *“Lembro-me tão bem... Éramos mais de cem naquela tarde de agosto. Fazia sol e um tanto de frio no Alto da Boa Vista. Tempo e lugar apropriados para o sonho. Moura, então no Inesc, e eu contemplávamos a reunião e elocubrávamos sobre o poder que dela emanava: “já pensou se todos e todas aqui assinassem um pedido de concessão de um canal de televisão? ... Estava sendo fundada a ABONG.” / Depoimento de Eduardo Homem, diretor do Centro de Cultura Luiz Freire, no artigo “Poder informar é querer informar”.*(Jornal da ABONG no.10, maio/1995).

Os respondentes apresentam uma forte tendência a uma postura confluyente para com a asserção. Entre os respondentes 36 (66,6%) ressaltam CT e IC, e 18 (33,3%) ressaltam ID ou DT. As relativizações dos indicadores necessitam novas pesquisas na direção de clarear quais seriam as argumentações em contrário ou mesmo as preocupações relacionadas ao contexto.

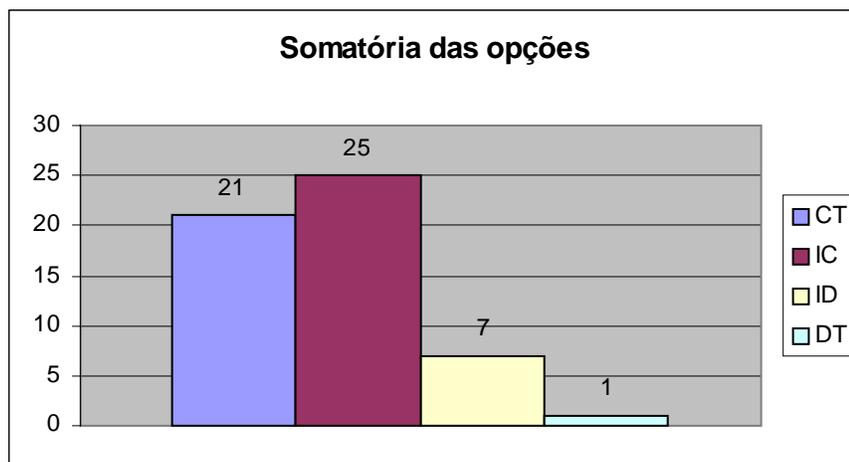
Um dos três respondentes, que não declarou sua opção, registra o seguinte comentário: *“As perguntas são fechadas, dificultando a expressão do pensamento, por vezes diferenciado das colocações. Comunicação de massa: exigir do Estado que haja um canal para a expressão de todas as ONGs e movimentos sociais”.*

Perfil Atitudinal - Asserção 30

A ABONG possui uma dinâmica de gestão democrática e participativa.

Média : 3,2

Gráfico comparativo 4.13



Análise

A ABONG possui como princípios de gestão os qualificadores: democrático e participativo⁴⁰. A asserção procura verificar se as associadas visualizam a gestão da ABONG cumprindo este perfil.

Os indicadores apresentam 21 (38,9%) Concordo Totalmente e 25 (46,3%) Inclinado a Concordar, cuja somatória (85,2%) tende a concordar com a asserção. Apenas 1 (1,9%) Discorda Totalmente e 7 (13,0%) estão Inclinados a Discordar.

Dentro do contexto da perspectiva democrática, a dispersão das opções reforça que a direção da ABONG está atendendo às expectativas da maioria das associadas, neste quesito organizacional.

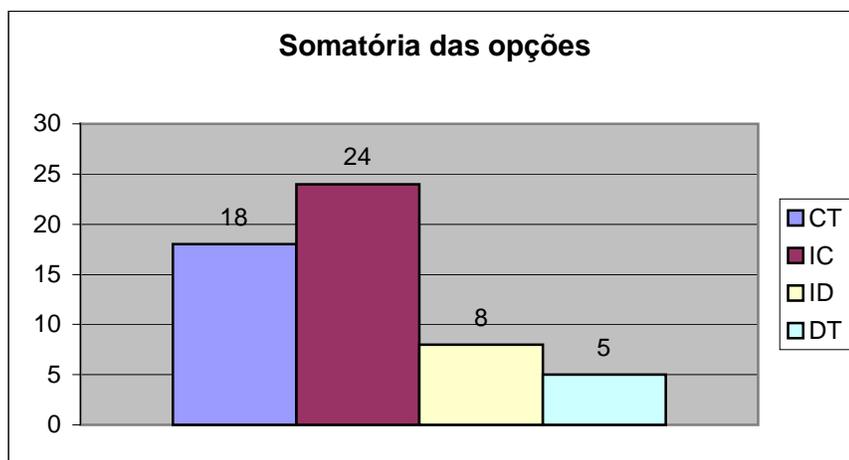
⁴⁰ Carta de Princípios da Associação Brasileira de ONGs- ABONG.

Perfil Atitudinal - Asserções 35 e 36

Asserção 35: O Fórum Regional, ao qual pertence a minha ONG, está conseguindo representar a ABONG satisfatoriamente.

Média : 3,0

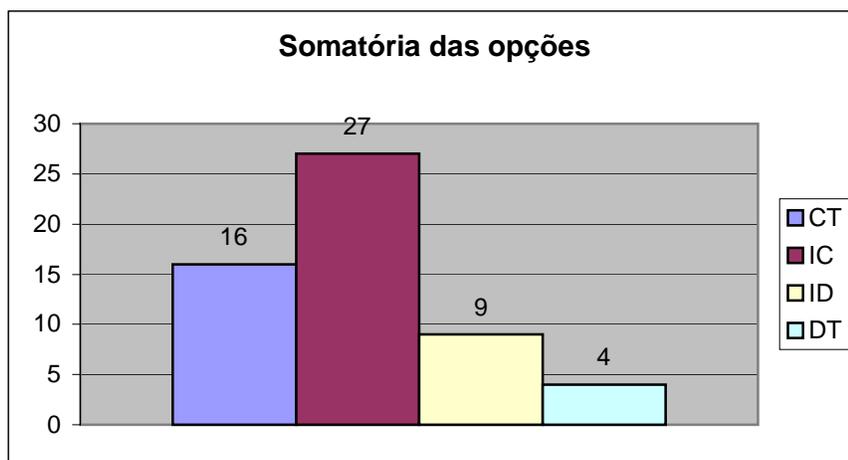
Gráfico comparativo 4.14



Asserção 36: Os Fóruns Regionais atendem a necessidade de aproximação de minha ONG à ABONG.

Média : 3,0

Gráfico comparativo 4.15



Análise

As asserções 35 e 36 estão relacionadas ao projeto de descentralização organizacional da ABONG. Um dos papéis destes fóruns é dinamizar as ações da organização no plano regional e potencializar a presença da ABONG no plano local, permitindo comunicações relacionais de maior eficiência.

Relato⁴¹ da reunião das Regionais da ABONG descreve que o primeiro item da pauta do encontro é desenvolver programas para “integrar e revitalizar a participação das associadas da ABONG” seguido de “*debater a questão da identidade das ONGs e seu desenvolvimento institucional*”.

No plano da representação, os respondentes indicam as resultantes: CT 18 – (32,7%) e IC 24 – (43,6%), sendo que DT – 4 – (9,1%), ID – 9 – (14,5%) e dois não optaram. Apesar de uma clara concordância para com a asserção, se observa que 25% discordaram (total ou parcialmente) e que, no contexto nacional, este indicador pode representar um necessário reforço aos fóruns regionais.

Os indicadores da asserção 36 apresentam: CT – 16 – (28,6%); IC - 27 - (48,2%); ID - 9 - (16,1%); DT - 4 - (7,1%). Estes possuem a mesma curva atitudinal em relação ao gráfico da asserção 35, o que permite uma identidade de postura.

O contexto apresenta uma confortável satisfação para com a estratégia de atuação ABONG e fóruns regionais.

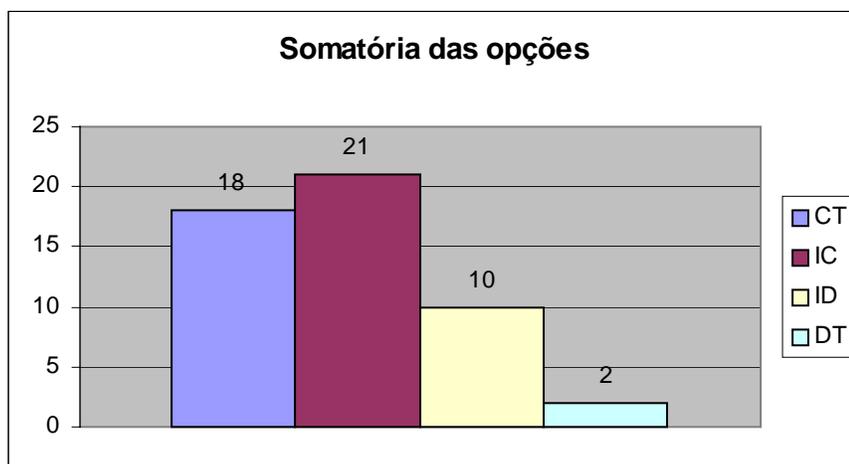
⁴¹ Informes ABONG nº 128, de março de 2000.

Perfil Atitudinal - Asserção 39

As atividades do programa de desenvolvimento institucional da ABONG demonstram que a entidade esta preocupada com a sustentabilidade econômica das associadas.

Média: 3.1

Gráfico comparativo 4.16



Análise

Um dos programas desenvolvidos com intensidade na ABONG está associado às temáticas: desenvolvimento institucional e organizacional. A asserção busca medir o quanto às associadas percebem este esforço de gestão.

Ressalva-se que 6 (11%) dos respondentes da pesquisa escolheram nenhuma das opções desta asserção. Entre outras, duas hipóteses podem ser apresentadas: o não entendimento em relação à asserção ou o desconhecimento das atividades citadas na asserção. Este foi o maior índice de abstenção apresentado no conjunto do instrumento.

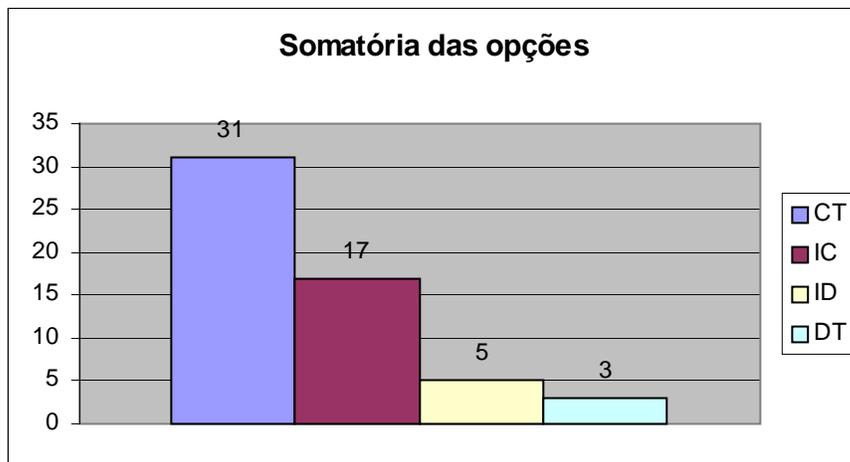
Entre os respondentes 18 (35,3%) concordam totalmente e 21 (41,2%) estão inclinados a concordar, o que configura uma tendência de identidade dos respondentes com a gestão da ABONG, neste quesito (76,5%). No entanto, 12 (23,5%) dos respondentes, manifestam opções contrárias. Ao considerar a importância de envolver o maior número de associadas nestes programas, o indicador explicita uma necessária ampliação da gestão da ABONG em direção à compreensão das expectativas destas associadas.

Perfil Atitudinal - Asserção 41

Todas as ONGs devem publicar anualmente relatórios de prestação de contas produzidos por uma auditoria externa e qualificada.

Média: 3,4

Gráfico comparativo 4.17



Análise

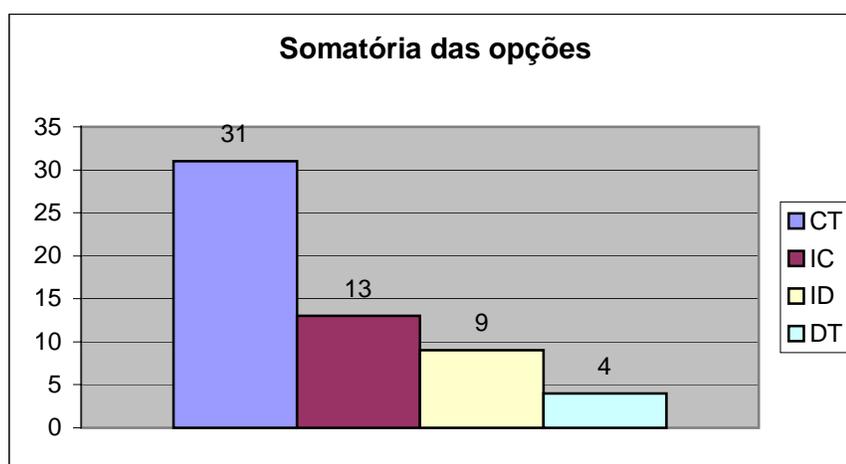
As opções dos respondentes apontam uma forte concordância à asserção proposta. É praxe nas organizações não governamentais associadas à ABONG a elaboração de relatórios avaliativos e prestação de contas. A asserção apresenta dois novos pressupostos concomitantes à produção deste: a necessidade de publicação e a relação para com uma auditoria externa qualificada. Uma polêmica, não muito expressiva, por vezes se apresenta quanto aos quesitos externa e qualificada, mas a média de 3.4 pontos e o índice de 86% (somadas opções 1 e 2) expressam a identidade dos respondentes em relação à asserção.

Perfil Atitudinal - Asserção 44

Toda ONG deve possuir uma sede própria como estratégia de estabilidade de projetos e autonomia institucional.

Média : 3,2.

Gráfico comparativo 4.18



Análise

A asserção visa aferir se há, na visão dos respondentes, uma relação entre um item de infraestrutura, no caso, sede própria, ao item de política interna, a estabilidade de projetos e autonomia institucional.

A pesquisa, em sua questão 21, apresenta um dado de implemento, onde 28 organizações afirmam possuir sede própria e outras 29 não.

A asserção em seu processo de elaboração poderia incorrer em um pressuposto de obviedade. Em todo caso, se considerou válido aferir a postura dos respondentes que em 77% (44) concordam ou estão inclinados a concordar e 13 discordam ou inclinados a da discordar, desconstruindo a suposição de ação obvia.

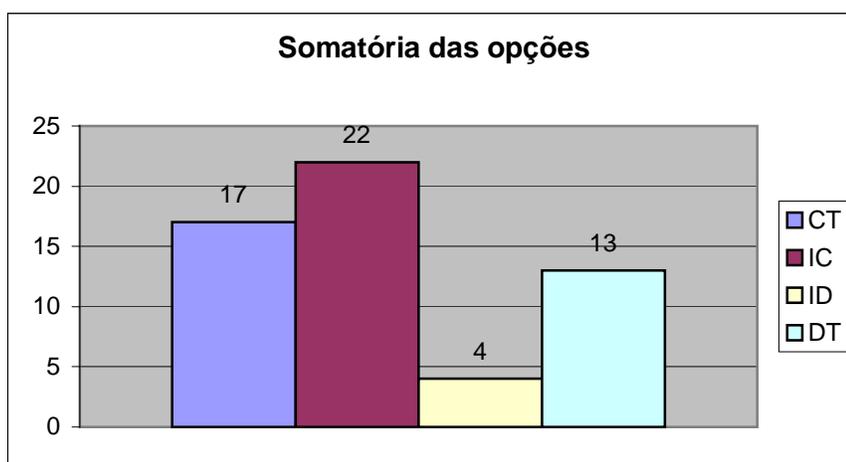
Uma investigação continuada deste tema pode implementar eixo de ação da ABONG relacionado ao contexto de sustentabilidade de suas associadas.

Perfil Atitudinal - Asserção 45

Em princípio, uma ONG existe para satisfazer necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelo Estado e pela iniciativa privada.

Média: 2.8

Gráfico comparativo 4.19



Análise

Esta asserção pressupõe uma das polêmicas de maior contundência entre os participantes e estudiosos das ONGs e Terceiro Setor. A medida de aferição deste indicador possui o propósito de possibilitar uma visibilidade da opinião do conjunto dos respondentes, nesta afirmativa.

Referência

A perspectiva de Átila Roque (IBASE) em "Fax ABONG", número 29, de novembro de 1998, é esclarecedora sobre a visão de identidade das ONGs associadas: "*Para evitar confusões desnecessárias, é preciso que se diga, nesses tempos de liberalismo exacerbado, que não queremos de modo algum sugerir a substituição do Estado pela sociedade civil...*" e completa a caracterização afirmando que a identidade ocorre na "*qualidade de atores da sociedade civil, as*

ONGs são, fundamentalmente instituições promotoras de direitos e valores éticos. Possuem compromissos inalienáveis com a democracia e com os direitos humanos. Mobilizam conhecimento para a ação cidadã e agenciam mudanças culturais que subvertem a ordem dominante. Sua ação é política e cultural".

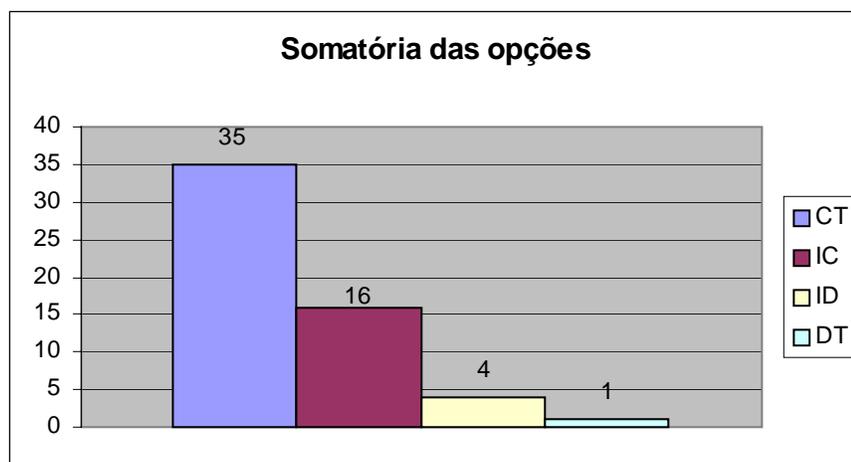
Este corte político na identidade da organização possibilitou as asserções 45 e 46. A curva gráfica irregular representa as diferentes posturas. Talvez surpreenda o índice de identidade na somatória de CT e IC que perfaz 39 (70%) dos respondentes. Mas é considerável o índice de 30%, nas outras opções, principalmente por estar, a maioria destes, optando por discordar totalmente.

Perfil Atitudinal - Asserção 46

Um dos fatores de sucesso de uma ONG está em tornar visíveis os desejos/necessidades dos sujeitos envolvidos no processo de atuação.

Média : 3,5

Gráfico comparativo 4.20



Análise

O pressuposto apresentado na asserção relaciona a “missão” ou identidade das ONGs com os sujeitos envolvidos em seu processo de trabalho.

A baixa dispersão das respostas apresenta, de forma clara, a tendência de as ONGs tornarem visíveis, perceptíveis, ao conjunto da sociedade os desejos/necessidades dos sujeitos aos quais estão direcionadas suas atividades. Estes sujeitos podem assumir a forma de movimentos sociais organizados ou direitos individuais não respeitados.

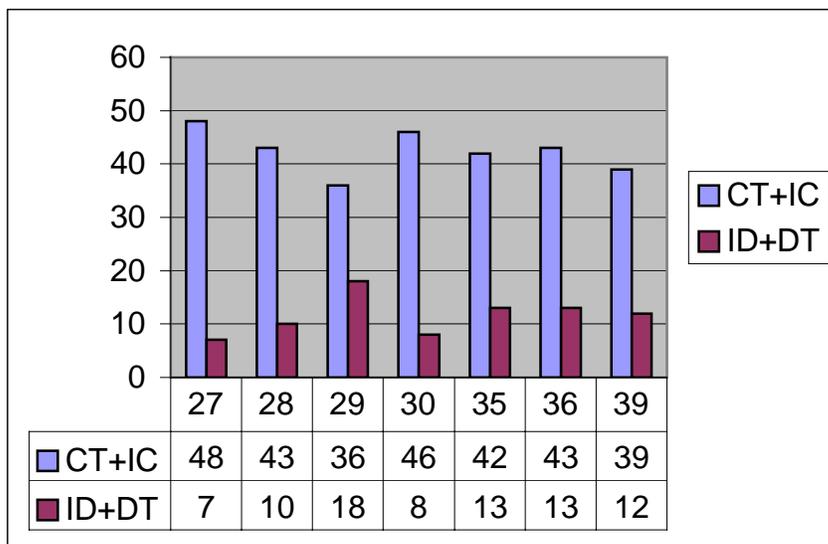
A opção de 35 respondentes, em concordo totalmente, apresenta uma tendência majoritária que, relacionada aos 16 que optam por inclinado a concordar, perfazem 91% do conjunto. Um projeto que se formule a partir de uma ONG, desvinculado dos sujeitos sociais envolvidos, se apresenta como um pressuposto de não-identidade para com os optantes desta asserção.

4.4 Perfil Atitudinal por Dimensão

4.4.1 Perfil Atitudinal em relação à ABONG

Bizeh Jaime, membro da ONG INESC, em texto apresentado para discussão sobre a elaboração do Plano de Ação 1998/2000⁴², desenvolve um olhar crítico sobre as diretrizes que devem ser prioridade no processo de construção da ABONG, ao afirmar que "*com o passar do tempo, a ABONG começou a ficar algo distante para as ONGs*". Esta análise subsidia as asserções 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35 e 36. A resultante da asserção 33 aponta para uma tendência de identidade dos respondentes para com esta premissa.

Gráfico 4.21 - Perfil atitudinal de asserções relacionadas à ABONG⁴³.



A média das asserções relativas a esta dimensão apresenta a resultante de 3,2. Este indicador aponta uma forte identidade das associadas para com a entidade nacional e uma postura de satisfação quanto às diretrizes e processos de gestão.

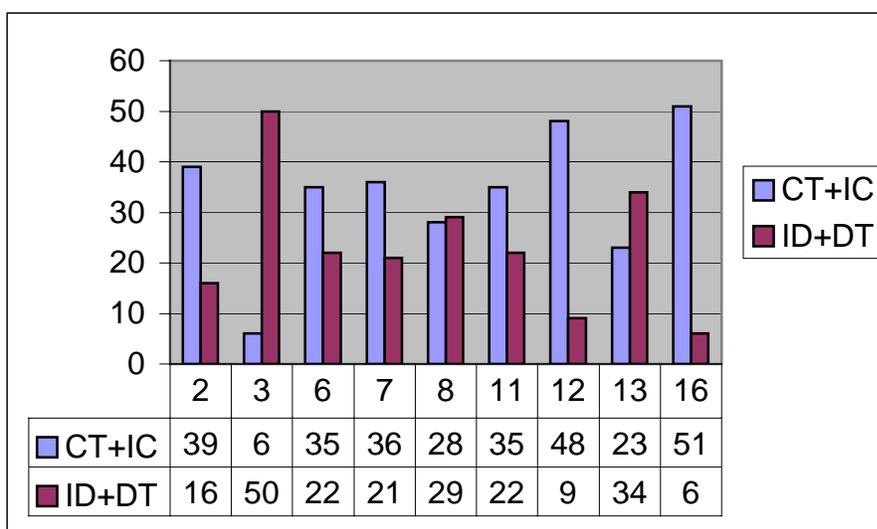
⁴² Boletim "Fax ABONG". Número 30, novembro de 1998

O sinal de atenção está relacionado ao eixo estratégico "comunicação", cuja descrição analítica é apresentada posteriormente em item específico. Este elemento de gestão se apresenta como ponto de vulnerabilidade organizacional.

4.4.2 Perfil Atitudinal em relação às ONGs

O perfil mostra que as ONGs possuem uma visão clara e propositiva em relação a seu processo de trabalho. As resultantes apontam o monitoramento de seu Planejamento Estratégico como um instrumento de gestão que não satisfaz às suas demandas. A resultante da segunda asserção, especificamente, declara a visão crítica quanto à necessidade de implementação de novas ferramentas que otimizem o desenvolvimento de projetos e a gestão do cotidiano institucional.

Gráfico 4.22 - Perfil atitudinal de asserções relacionadas às ONGs⁴⁴



O conceito de trabalho e gestão de seus processos são fortes matrizes de conflitos nas organizações do Terceiro Setor. Denominações de funções percorrem um leque simbólico cujas identidades estão frágeis: agentes sociais, voluntários, educador popular, educador social, arte

⁴³ Gráfico elaborado a partir das Asserções validadas.

⁴⁴ Gráfico elaborado a partir das Asserções validadas.

educador e colaborador. Pode-se também encontrar, dependendo das circunstâncias locais, outros termos como : obreiro, liberado, ongueiro. Em adendo, neste mesmo ambiente, convivem papéis funcionais administrativos cuja identidade os mantêm os relacionados ao contexto do trabalho tradicional: diretor, secretário executivo, coordenador, contador, secretária, supervisor, entre outros. Esta diversidade de papéis, aliada à atividade multitarefa, que ocorre principalmente nas ONGs de menor porte, gera um desafio àqueles que estão vivenciando as necessidades organizacionais e institucionais dos projetos.

A dimensão aponta para uma alta produção de atividades e processos vinculados aos seus projetos institucionais, embora a divulgação dos mesmos seja ainda incipiente(40%).

As ONGs investem em atividades autônomas, conforme os interesses organizacionais conjunturais se manifestem. A asserção 16 apresenta 89% de ONGs realizando atividades próprias, ou seja, fora das fontes de financiamento externo ou fora do escopo de projetos financiados.

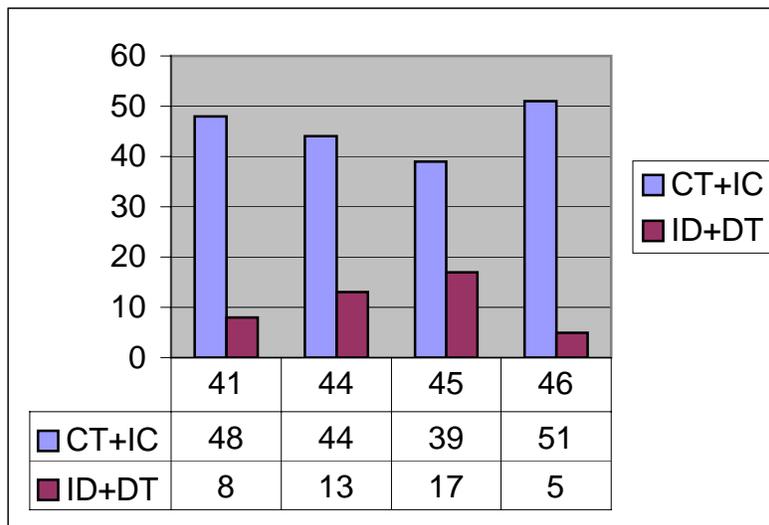
4.4.3 Perfil atitudinal em relação à temas abrangentes

As proposições relacionadas a paradigmas de modelo de sociedade são matrizes geradoras deste terceiro bloco de asserções. Inserem-se temas como: Estado, iniciativa privada, "produtos" das ONGs e sustentabilidade.

O potencial de ação e pressão social das ONGs sobre o poder público e sobre as conseqüências das desigualdades sociais exige uma constante reelaboração e adequação de suas metodologias de gestão. Nestas duas últimas décadas, se ampliaram fortemente os conselhos deliberativos e consultivos, em órgãos públicos no Brasil. Este canal de participação social institucionalizada ainda possui uma baixa visibilidade e status junto à mídia, o que ameniza seu impacto. Desta forma, vêm desvalorizados seu papel e capacidade de influência na sociedade. Por outro lado, onde esses conselhos expressam vida ativa, os serviços públicos apresentam melhorias em sua qualidade, beneficiando diretamente a população. A capacidade dos grupos

“atendidos” pelo Terceiro Setor de “reclamarem” seus direitos vem aumentando, mas nem sempre os resultados são animadores ou esses mesmos direitos são reconhecidos.

Gráfico 4.23 - Perfil atitudinal - temas relacionados ao Projeto de Sociedade⁴⁵



Kurz (1997) cita que o “*sonho característico do homem e da mulher na modernidade é sua emancipação social, sua autodeterminação e uma produção autônoma da vida.*” Esta perspectiva está sendo resgatada através das ONGs vinculadas a lutas por cidadania. Estão assumindo um papel social cuja hegemonia, em vários países, as identificam a topia da construção de um mundo melhor.

Expectativas sociais explicitados nos Cadernos e documentos da ABONG quanto ao desempenho de uma organização não-governamental são referendados no conjunto dos indicadores presentes em seu cotidiano⁴⁶:

- a) Investimento em valores: democracia, participação;
- b) Qualidade dos serviços e atividades realizadas;
- c) Aumento na capacidade de grupos beneficiários conquistarem seus direitos;
- d) Indicadores de melhoria na situação dos grupos beneficiários.

⁴⁵ Gráfico elaborado a partir das Asserções validadas.

A média de asserções relacionadas a esta temática apresenta a pontuação de 3,2. Mantêm, portanto, a média do conjunto do instrumento no mesmo patamar.

4.5 Considerações sobre uma perspectiva de Dimensão Temática

Esta análise está desenvolvida em função de uma matriz temática organizacional (Tabela 3.5), cuja distribuição recompõe as asserções em novos conjuntos. Esta perspectiva possibilita implementar reflexões às análises expostas referentes ao perfil atitudinal.

Como a recomposição em novos conjuntos implica em novas dimensões, que não estão em foco no estudo de validade, estas estão apresentadas sob a forma de um modelo descritivo complementar.

Os indicadores apresentados a seguir estão analisados de acordo com a composição de respondentes e classificados em faixas de posturas atitudinais segundo quadro apresentado a seguir (Quadro 4.2).

Os indicadores são classificados em cinco posturas atitudinais, identificados em cinco cores, representando respectivas propostas de diretrizes referenciais a gestão organizacional, em suas atividades de melhoria de processos.

Estes indicadores são, a seguir apresentados em subconjuntos, reagrupados a partir de eixos temáticos citados em eventos de planejamento da ABONG: Comunicação, Processo de Trabalho, Gestão Organizacional, Sustentabilidade e Gestão Participativa.

⁴⁶ Pesquisa realizada nos relatórios de atividades da ABONG, entre 1991 e 2000.

QUADRO 4.2

Indicadores - Diretrizes – Atividades Organizacionais	
GESTÃO ABONG	POSTURA ATITUDINAL ASSOCIADAS
Manter processo	Identidade da maioria
Desenvolver análise das Especificidades	Minoria representativa
Aprofundar diagnóstico	Equilíbrio de posturas
Alterar Processos	Discordância Significativa
Rever processos	Indicador de Inovação

4.5.1 Comunicação

Esta Tabela 4.2 apresenta de uma forma resumida e consistente, a tendência das associadas, marcadas em verde, em desejar uma ampliação em seus processos de atuação relacionados à área da comunicação.

TABELA 4.2

Postura Atitudinal das associadas em relação à comunicação

CT+IC	%	ID+DT	%	COMUNICAÇÃO
23	40,4	34	59,6	A ONG divulga indicadores de resultados (13)
36	66,6	18	33,3	A Abong deve possuir canal de Comunicação/massa (29)
48	84,2	9	15,8	A ONG produz indicadores de resultados (12)
53	92,9	4	7,01	A Abong deve estimular a produção acadêmica (25)
27	47,4	30	52,6	A ONG possui metodologia de comunicação eficiente (19)
54	96,4	2	3,6	A Abong deve publicar anualmente indicadores (26)
53	96,4	2	3,6	Abong deve produzir debates de legislação/ONGs(34)
42	75,0	14	25,0	Estratégia de comunicação da Abong é insuficiente (40)
48	85,7	8	14,3	As ONGs devem publicar prestações de conta feita por auditorias (41)

“A comunicação como estratégia de atuação” é o título do item IV do Relatório de Atividades da ABONG (gestão 1999/2000), apresentado no Encontro Nacional das Entidades, em novembro de 2000, às associadas, e sustenta este contexto de análise. O relatório avalia que houve um crescimento substancial nos mecanismos de comunicação entre a entidade, suas associadas e outros atores sociais. Destaca a ampliação do projeto "INFORMES ABONG", boletim quinzenal na forma on-line, isto é, distribuído via *internet* através de lista de *e-mail* e o "De olho em Brasília", boletim no mesmo molde que o anterior, direcionado a acompanhar o Legislativo e Executivo federal nas temáticas de interesse das ONGs. Outras iniciativas estão relacionadas ao atendimento à imprensa, à manutenção de sua *homepage* (www.abong.org.br) e às publicações específicas denominadas "Cadernos ABONG".

A análise do relatório apresenta os seguintes indicadores comparativos:

a) INFORMES ABONG.

Criado em fevereiro de 1999, inicialmente com uma tiragem quinzenal, passa a ser semanal a partir de abril do mesmo ano.

QUADRO 4.3

Evolução do envio de FAX/*E-mail* de 1995 a 1999

Período	Envio via FAX	Envio via <i>e-mail</i>
Fevereiro/95	1º. Boletim "Fax ABONG" 250 exemplares	Zero
Abril/ 97	Atendendo 67 ONGs	Zero
Novembro/ 99	Atendendo 25 ONGs	Atendendo 1145 ONGs e outros cadastrados

b) Cadastramento das ONGs: organização.

O tema cadastramento das ONGs associadas é elemento essencial para a metodologia de gestão da ABONG e está presente em sua lista de prioridades, desde a primeira gestão. O diagnóstico da aplicação do instrumento permite identificar que este é um dos eixos chave para o desenvolvimento de melhorias de qualidade ao processo de obtenção de informações pela direção executiva.

b) *Site* ABONG.

Apresentado a partir de abril de 1999, registrava cerca de 5 mil visitas mensais no ano 2000. O *site* apresenta o cadastro das associadas e informações sobre a ABONG, eventos e artigos, relatórios de grupos de trabalho entre outros temas pertinentes.

d) Atendimento à imprensa

O relatório apresenta um registro de 20 solicitações/mês da imprensa, em média, à entidade. Uma observação interessante é que os "jornalistas", entre as várias inquirições, solicitam "*números, muitos números, principalmente sobre orçamentos, gastos, funcionamento, etc.*"

O relatório apresenta os seguintes registros a partir do relacionamento com a imprensa:

- " 1. A confusão existente entre "Terceiro Setor" e "ONG";*
- 2. A falta de dados que possam qualificar e quantificar as atividades desenvolvidas pelas associadas;*
- 3. A falta de dados, conceituação e informação sobre o "Terceiro Setor;*
- 4. A persistência, por parte da imprensa, em buscar ora Ongs que desenvolvem atividades "estranhas, bizarras, que chamem a atenção" , ora deslizes institucionais por parte das organizações;*
- 5. A falta de informação por parte da imprensa, sobre a origem, objetivos e atuação das ONGs."*

C. Bava⁴⁷, sobre as iniciativas da gestão quanto a ações comunicativas, declara: "*pretendemos com isso coletivizar informações sobre assuntos de interesse comum. E consultá-*

los sempre que necessário para tomar uma decisão ou assumir uma posição representativa do conjunto." Essa posição motivou a asserção no. 40.

Seis anos mais tarde, em 2001, C. Bava⁴⁸ retoma a análise das ONGs e a relação comunicativa para com a sociedade citando pesquisa onde *"Para os europeus, os nomes que inspiram mais confiança são ONGs como Greenpeace, Anistia Internacional e Médicos Sem Fronteiras. A metade das pessoas entrevistadas declarou que as ONGs representam valores nos quais elas também crêem. As razões do sucesso: as ONGs estão sempre na ofensiva, difundem suas mensagens diretamente ao público, são capazes de formar coalizões, têm causa claras e compreensíveis, agem com a velocidade da internet e sabem falar para a mídia."*

Um estudo mídia e Terceiro Setor, apresentado por Gohn (2000:21), reforça a necessária implementação de um projeto estratégico de comunicação ao afirmar que:

"nossa principal hipótese de trabalho é: a mídia sempre teve um papel importante junto aos movimentos sociais, quer seja por meio do rádio e da TV, dos folhetins, da grande imprensa e, contemporaneamente, via multimídia. Entretanto, nos anos 90, esta importância assume um papel estratégico e político. A mídia tem o poder de construir ou de contribuir para a destruição de um movimento social. Por isto, nos anos 90, um dos componentes mais importantes de um movimento social são as representações simbólicas que ele constrói por intermédio da mídia ou que a mídia constrói sobre ele. Uma das grandes lacunas existentes – e um de nossos principais desafios – é explicar essas representações no plano da teoria sociopolítica, indagando sobre o significado e a importância do uso da mídia nas relações sociais e nos processos político-culturais que os movimentos constroem".(p.21)

Dimenstein contribui a esta reflexão sobre comunicação e Terceiro Setor ao comentar o olhar que os sujeitos participantes das ONGs, muitas vezes, manifestam sobre a postura atitudinal da imprensa em seu cotidiano. Em análise, Dimenstein (2000:116) afirma que:

"seis minutos no Jornal Nacional ou páginas inteiras na Folha de S.Paulo são parte de uma lógica jornalística muitas vezes não percebida por quem desconhece os bastidores da imprensa, entre eles os ativistas de organizações não-governamentais, inconformados com a falta de cobertura para suas atividades. A imprensa reflete e, ao mesmo tempo, reforça as preocupações de uma comunidade, gerando um círculo vicioso.

Tradução: os cidadãos se preocupam com determinado assunto. Ato contínuo, os jornais se interessam em cobri-lo para manter sua clientela que, por sua vez,

⁴⁷ Boletim Informativo no. 1, de fevereiro de 1995.

⁴⁸ Silvio Caccia Bava. As ONGs e a opinião pública. Artigo. Folha de São Paulo, 27/02/2001.

convence-se da importância de sua preocupação ao ver o assunto abordado nos jornais e telejornais”.(p.116)

A temática comunicação é uma constante nos encontros nacionais das associadas da ABONG, se consolidando como eixo estratégico.

A asserção 40 reafirma o indicador onde 42 (75%) respondentes avaliam que a estratégia de comunicação da ABONG ainda é insuficiente para seu papel social.

4.5.2 Processo de Trabalho.

A Tabela 4.3 agrupa asserções relacionadas ao Processo de Trabalho.

TABELA 4.3

Perfil Atitudinal das associadas em relação ao Processo de trabalho

CT+IC	%	ID+DT	%	PROCESSO DE TRABALHO
20	35,7	36	64,3	A ONG não investe muito em capacitação (4)
39	68,4	18	31,6	O ritmo da ONG é estressante (5)
36	63,2	21	36,8	A ONG investe e acredita no voluntariado (7)
26	45,6	31	54,4	A dedicação a ONG prejudica a vida pessoal (10)
31	54,4	26	45,6	Projetos pessoais prejudicados pela dedicação (10)
50	89,3	6	10,7	Formar lideranças é atividade fim (15)
6	10,7	50	89,3	A ONG gasta mais tempo com atividade meio (3)
53	93,0	4	7,0	Satisfeito com a ONG, democrática e participativa(9)

Não causa estranhamento, a partir dos conceitos expostos nos Capítulos 1 e 2, o fato de se encontrar na mídia uma associação do trabalho nas ONGs a dois estereótipos: o voluntário pietista, que atua nas horas vagas, e o ativista ou agitador que demonstra sua opinião em manifestações de rua.

As asserções apresentadas aos respondentes buscam explicitar algumas posturas atitudinais e relacioná-las a elementos de interpretação quanto aos reflexos em seus processos de trabalho.

A asserção 5, sobre o ritmo de trabalho, apresenta uma inclinação representativa ao declará-lo como estressante (68,4 % dos respondentes). A asserção 4, indica uma preocupação relacionada a atividades de capacitação, que, inferidas as opções, concordo totalmente e inclinado a concordar (20, ou 35,7 %) podem estar relacionadas ao estresse no ambiente de trabalho. A asserção 3, por seu lado, apresenta um dado interessante ao indicar que o estresse pode não estar relacionado ao trabalho administrativo, mas à atividade fim da ONG.

Ao observar a resultante da asserção 9, cujo indicador apresenta satisfação quanto à qualidade de gestão da ONG, nos quesitos democrática e participativa, se constata a mesma postura atitudinal em relação à associação nacional (ABONG).

Outro indicador está relacionado à formação de lideranças, enquanto programa permanente da ONG, o qual foi apresentado pelos respondentes como parte do processo de ação de suas organizações. Um fator que corrobora a tese de stress relacionado à intensidade das atividades está citado na asserção 10, a qual 31 (54,4%) dos respondentes afirmam que seus projetos pessoais são prejudicados pela dedicação à ONG.

A perspectiva do trabalho não-alienado, nas ONGs, está relacionado a visão de seu papel social. Neste contexto, Sader (1988:56)⁴⁹, define que *“o sujeito autônomo não é aquele (para criação voluntarista) que seria livre de todas as determinações externas, mas aquele que é capaz de reelaborá-las em função daquilo que define como a sua vontade”*.

Cabe registrar uma análise de Deming sobre o trabalho administrativo, onde observa uma tendência nas organizações ao rompimento de ciclos repetitivos e alienantes de produção, para uma postura de prática propositiva. No mundo do trabalho ocidentalizado, cita Deming (1990:41):

“O maior desperdício nos EUA é a subutilização na habilidade das pessoas. A função da administração não é supervisionar, e sim, liderar. A administração deve trabalhar

⁴⁹ (Sader, 1988:56), citado em Teixeira, 2000:97.

as fontes de melhora, o que se tem intenção de obter em termos de qualidade do produto ou do serviço e a tradução desta intenção para o projeto e produto final. A transformação do estilo ocidental de administração, que se faz necessária, exige que os administradores se tornem líderes. O enfoque nos resultados (administração por números, administração por objetivos padrões para o trabalho, conformidade com as especificações, zero-defeito, avaliações de desempenho) tem de ser abolido e substituído por liderança.”(p.41)

Este contexto apresenta à ABONG, neste eixo temático, um fenômeno social, cujas ações diretivas implicariam em melhorias substanciais em sua metodologia de atuação.

4.5.3 Gestão Organizacional

A gestão organizacional e o desenvolvimento institucional devem se manifestar em função de sua missão publicizada. A adesão de novas organizações à ABONG e a coesão de seus gestos sociais estimulam a continuidade das metodologias atualmente aplicadas. A declaração de princípios da ABONG enseja um escopo limitador às adesões descompromissadas, pois estas devem manter um contexto de identidade política. Estes princípios são:

"Fidelidade aos princípios da ética, impessoalidade, moralidade, publicidade e solidariedade; Busca e defesa de alternativas de desenvolvimento humano e sustentável que considerem a equidade, a justiça social e o equilíbrio ambiental para as presentes e futuras gerações; Luta pela erradicação da miséria e da pobreza e posicionamento contrário às políticas que contribuam pra reproduzir desigualdades de gênero, sociais, étnicas e geracionais; Luta pelos direitos humanos; Afirmação do compromisso com fortalecimento da sociedade civil, defendendo a soberania popular, a cidadania e o pluralismo político, étnico, racial, de gênero e de orientação sexual".(Anexo IV)

A Tabela 4.4 apresenta um quadro das posturas atitudinais em relação à gestão organizacional, sendo característica de maioria: ter público alvo bem definido, gastar mais tempo com atividades fim, o desagrado com a legislação vigente, a propositividade quanto ao crescimento de sua ONG e apresenta dois fatores que requerem inovação: campanha de novas filiações e priorizar atividades relacionadas à formação.

TABELA 4.4**Postura Atitudinal das associadas em relação à Gestão Organizacional**

CT+IC	%	ID+DT	%	GESTÃO ORGANIZACIONAL
52	91,2	5	8,8	A ONG tem público alvo bem definido (1)
16	29,1	39	70,9	O Plan.Estratégico da ONG não satisfaz a gestão(2)
6	10,7	50	89,3	ONG gasta mais tempo com atividades meio (3)
20	35,7	36	64,3	ONG não investe muito na capacitação (4)
28	49,1	29	50,9	A estrutura administrativa é compatível com ações (8)
29	50,9	28	49,1	O salário pago na ONG não é compensador (22)
8	14,8	46	85,2	A legislação atual está adequada as ONGs (14)
49	85,9	8	14,1	A ONG vai crescer nos próximos 12 meses (20)
48	86,3	7	12,7	A Abong precisa de campanha de novas filiações (27)
43	81,1	10	18,9	Concordo com critérios de filiações a Abong (28)
51	89,5	6	10,5	A Abong deve priorizar capacitação das ONGs (38)

A amplitude dos critérios político-filosóficos destas organizações caracteriza um pressuposto conflitivo em relação às possíveis parcerias com as organizações sociais que se investem de uma lógica diferenciada, isto é, quando ONGs associadas desenvolvem projetos em conjunto com instituições relacionadas ao capital, entre estas, fundações privadas de perfil neoliberais. Nestes casos, focos de conflitos se explicitam aos termos da parceria: Como ser parceiro de uma instituição social que não possui o mesmo objetivo estratégico? É possível pactuar declarando as diferenças? A sustentabilidade é um eixo basilar e referência na complexidade das ações de gestão destas organizações. Neste contexto, o termo "parceira" pode incorporar, portanto, expressão de subjugação em sua implementação. Uma crítica apresentada à iniciativa privada, em certos procedimentos de financiamento, ocorre quando esta "*não é uma fonte acessível a todas as ONGs, havendo maior dificuldade para aqueles que trabalham com temas sem "apelo emocional" ou "apelo para a mídia", como por exemplo, os de direitos humanos, saúde pública e cidadania*"⁵⁰.

O debate através do qual incorre a ABONG, sobre a legislação relativa às Organizações Não-Governamentais, extrapola o âmbito de suas associadas. Sob o termo de Marco Legal, uma

50 Informes ABONG n.º. 63.

série de eventos vem reunindo especialistas e sujeitos sociais tentando estabelecer critérios que desemboquem na definição clara de uma identidade para estas organizações.

Sob o aspecto jurídico, todas as ONGs são sociedades civis sem fins lucrativos. Sendo que a maioria está estabelecida sob a forma de associação de indivíduos, que se propõe a atuar com um determinado objetivo comum, estabelecido em estatuto, registrado em cartório e na Receita Federal através de um Cadastro Geral do Contribuinte, C.G.C. Esta característica formal também insere associações de moradores, associações de pais e mestres em escolas, fundações, sindicatos e igrejas, entre outros, ampliando expressões de não-identidade.

A Lei 9.790, de 23 de março de 1999, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, e foi regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999. Uma das aberturas organizacionais que esta lei pretende é a previsão para remuneração de seus diretores, o fato é que, ao se inserir nesta identidade, a organização perde um importante suporte financeiro, a possibilidade de isenção de imposto de renda. Em 2000, ao completar um ano de existência, apenas *"dezoito entidades foram qualificadas como OSCIP e nenhum termo de parceria foi estabelecido entre os mesmos e o poder público"*⁵¹ Esses e outros fatos tornaram a normatização de OSCIP não atraente para as ONGs.

O recorte legal, tentado por meio das OSCIPs, frustra, portanto, a expectativa de definição de identidade do Terceiro Setor, além de inserir na cena mais um sujeito social. A relação entre sua função pública e privada, normatização relacionada aos impostos no que se refere a pagamentos e isenções, e acesso aos fundos públicos, são temas cujas polêmicas fazem aflorar divergências no campo social.

Pode-se considerar todas as asserções do instrumento, relacionadas à gestão organizacional, no entanto, algumas possuem um caráter cuja especificidade merece atenção. Uma das dispersões de maior equilíbrio, entre os respondentes, ocorre na asserção 22. As resultantes são: C T (12) I C (17) I D (17) D T (11). Nesta temática, a remuneração pode ser um indicador de

⁵¹ Boletim Informes ABONG nº. 84, de abril de 2000

distorções entre a motivação no desenvolvimento de projetos, versus a não percepção de realização pessoal nas organizações. Possibilita, inclusive, a manifestação de descontentamentos e divergências entre as organizações associadas.

A temática prestação de contas aponta um dos focos da mídia no contexto das ONGs, inclusive pela detecção de críticas e denúncias. Para atender esta proposição, a ABONG desenvolve atividades em direção ao Desenvolvimento Institucional e Desenvolvimento Organizacional, sendo eixos temáticos a transparência financeira e as avaliações institucionais. A asserção 31 apresenta 29 respondentes que afirmam não ter tomado contato com o relatório da ABONG, e das organizações que os conhecem, 24 (92,3%) estão satisfeitos com a metodologia apresentada.

A resultante da asserção 2 demonstra que as metodologias de planejamento estratégico aplicadas não estão atendendo às expectativas das ONGs associadas à ABONG. Uma das possibilidades deste fenômeno consiste no pressuposto da adaptabilidade inconsistente, isto é, a implantação de metodologias cujos conceitos estão próximos do contexto da empresa privada ou organização estatal, portanto, descontextualizadas do ambiente relacionados as ONGs. Outra hipótese pode estar relacionada à visão de um planejamento estático, isto é, sem a devida interação permanente com os sujeitos envolvidos e sem um instrumento de monitoramento das ações da organização. Mesmo considerando estas limitações, a qualidade da gestão nos modelos organizacionais relacionados ao Terceiro Setor é o fator de destaque que o diferencia do mercado e do Estado segundo Deming (1990:72), ao citar que:

“as entidades do terceiro setor organizam, tomam os recursos, tomam decisões, estruturam seus planos etc. de forma diferente do Estado. Elas são ágeis, criativas, inovam, sabem trabalhar com a diversidade e com os contratemplos, além de terem, em suma, um modelo de gestão muito próximo aos dos arranjos informais existentes na sociedade civil, em especial nas famílias e nos movimentos sociais. Pelo fato de atuarem em redes, estabelecem relações em vários planos e dimensões. Com isso, elas também produzem novos saberes, agregam conhecimentos dispersos do cotidiano nas formas de operacionalização de suas ações coletivas e, portanto, qualificam essas ações.”(p.72)

Estes indicadores contextualizados da gestão organizacional reforçam a diretriz da ABONG em manter eventos que caminhem na direção de melhorias em seus processos de monitoramento das expectativas das associadas.

4.5.4 Sustentabilidade

A dificuldade financeira é fator premente nas ONGs. Como a maioria depende de parcerias para implementação de seus projetos, e estes, majoritariamente, não possuem sustentabilidade de longo prazo, a tensão relativa à sobrevivência e busca de recursos se torna uma matriz estratégica, cujo impacto no trabalho dos gestores pode ser medido por meio do tempo de sua dedicação.

A tabela abaixo resume o diagnóstico nesta área.

TABELA 4.5

Postura Atitudinal das associadas em relação à Sustentabilidade

CT+IC	%	ID+DT	%	SUSTENTABILIDADE
35	61,4	22	38,6	A ONG usa conceitos de reserva financeira (6)
51	89,5	6	10,5	A ONG desenvolve projetos de caráter próprio sem financiamento externo (16)
33	57,9	24	42,1	A ONG vende produtos e ou serviços (18)
29	50,9	28	49,1	O salário pago pela ONG não é compensador(22)
39	76,5	12	23,5	A Abong está preocupada com a sustentabilidade das suas filiadas (39)
45	80,4	11	19,6	Todas ONGs devem ter projetos autosustentados (42)
44	77,2	13	22,8	A ONG deve possuir sede própria para sua estabilidade (44)
51	91,1	5	8,9	A ONG é vulnerável por depender de recursos externos (47)
46	82,1	10	17,9	A ONG nunca será autosustentada (48)
14	24,6	43	75,4	Ao vender produtos assemelha-se a iniciativa privada(43)

A asserção 18 apresenta um dado relevante, 33 (57,9%) respondentes afirmam que suas organizações vendem produtos e/ou serviços. A asserção 43 apresenta uma predisposição polêmica ao relacionar venda de produtos ou serviços à lógica de mercado nas ONGs, sendo que

43 (75,4%) dos respondentes rejeitam esta hipótese. Nesta polêmica, Teixeira (2000:84) apresenta alguns argumentos cujos pressupostos permeiam o cotidiano destas organizações:

“É claro que estas entidades não vendem qualquer produto. É um produto que possui um caráter educativo ou formativo. Mas é interessante pensar como a organização acaba adotando uma perspectiva empresarial” e que “ao privilegiarem o papel de prestador de serviços, ao visarem a sobrevivência da organização (e os salários dos seus membros), o universo atingido pela atuação dessas organizações não fica restrito àqueles que “podem pagar””(p.84)

E questiona se aqueles que pagam não estão definindo a forma como essas organizações atuam.

Outro fator está relacionado à infra-estrutura física. Vinte e oito (28) respondentes afirmam que suas organizações possuem sede própria e outros vinte e nove (29) não possuem. Em relação a este componente, a asserção 44 apresenta 44 (77,2%) respondentes concordando com esta iniciativa estratégica e 13 (22,8%) discordando.

A perspectiva é verificar se ocorrem posturas relacionando o desenvolvimento de projetos às atividades auto-sustentadas. A autonomia simboliza a capacidade de a ONG atuar em função de seu projeto social, cuja visão ampla não as condiciona a instituição financiadora sustentadora do projeto.

Os respondentes estão em consonância com a proposição inicial, pois as resultantes das asserções 6, 16 e 42 confirmam esta direção. As asserções 47 e 48 indicam uma quase unanimidade. Tanto a vulnerabilidade está relacionada a uma necessária busca de recursos financeiros externos, quanto a auto-sustentação não é uma perspectiva vista como factível.

Sobre o fenômeno da morte ou reestruturação dos projetos nas ONGs: uma situação citada como referência ocorreu no Centro Santo Dias de Direitos Humanos, cuja atividade eixo estava instalada na defesa de casos de denúncias contra a violência policial. Teixeira (2000: 47) discorre sobre o momento em que foi criada a Ouvidoria, órgão estatal, através de reivindicação da própria ONG, e parte de seus membros vão atuar na própria Ouvidoria. A autora cita que o Centro

“deixa de conseguir recursos, pois segundo a agência financiadora, o Estado estaria cumprindo agora com a sua parte”, e colhe a observação de um entrevistado da ONG afirmando que “esta oportunidade permitiu que eles não precisassem mais suprir a falta de assistência jurídica que os órgãos de Estado não garantiam”. E conclui que “através da Ouvidoria institucionaliza-se um espaço para que sociedade civil possa atuar junto a governos. Há, em outros termos, uma redefinição do público e do privado”.(p.47)

Múltiplas são as formas de sustentabilidade de uma ONG. A modalidade de maior frequência encontrada nas associadas da ABONG é a de financiamento através de projetos, mas também ocorrem as prestações de serviço, a venda de produtos e solicitação de doações. Um fato em destaque está relacionado à asserção 43, onde os respondentes tendem a divergir da proposição apresentada. Há uma perspectiva que procura dissociar a atividade de "venda de produtos ou serviços" em uma ONG para com a lógica de mercado. Este indicador se apresenta como potencial foco de análises relacionadas ao contexto de sustentabilidade destas organizações e suas identidades sociais.

Sobre o tema doações, Jacinto C. Palma⁵² desenvolve o seguinte raciocínio, ao citar que:

"várias são as formas de levar empresas e pessoas físicas a efetuar doações. Não nos iludamos, porém: devemos ter consciência de que as empresas só doam recursos com dois objetivos: satisfazer a sua própria necessidade e interesse ou fazer um investimento produtivo para ela. Com as doações, a empresa quer obter retorno, que pode ser financeiro ou de imagem institucional, como se pode comprovar no capítulo dedicado à importância do balanço social. Então, temos de estar presentes junto a essas empresas, para conseguir recursos e lembrar sempre que as doações das pessoas físicas geralmente ocorrem por questões psicológicas ou emocionais".

Um dado significativo é o resultado encontrado por Landim (2000) em sua pesquisa, onde *“nada menos que 50% das pessoas fazem doações em dinheiro ou bens para instituições, no Brasil. São 44.200.000 indivíduos, ou o equivalente à população da África do Sul. Se somados a esses os que fazem doações apenas para pessoas, diretamente (sem passar por instituições), chegamos a quase 80%”*. Em relação aos reflexos sociais destas parcerias, apresentados por Roche (2000:36) em pesquisa cuja abrangência envolveu vários países, expressa mudanças

⁵² Antônio Jacinto Caleiro Palma, Pres. do Conselho de Administração do CIEE. Coleção CIEE, vol. 41. página 14.

conceituais na relação "avaliação de impacto" e sustentabilidade. Na fase inicial, impacto era entendido como “*mudanças sustentadas nas vidas das pessoas provocadas por uma determinada intervenção*” e, em seqüência, descreve alteração de significado para “*mudanças significativas ou permanentes nas vidas das pessoas, ocasionadas por determinada ação ou série de ações*”. Na definição vigente cita que a “*avaliação de impacto é a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações*”.

Em outro aspecto sobre produção de receitas financeiras, Candido Grybowski⁵³ diz:

"eu não vejo problema no fato da ONG ser prestadora de serviços. O que nos distingue é sobretudo nossa ação política e nossa característica de associação de cidadãos que se reúnem em torno de uma causa. E esta causa representa atuação específica dessas organizações, voltadas para o debate público, a mobilização da opinião pública e a construção da hegemonia no sentido gramsciano, defendendo idéias, questões e percepções. Precisamos manter parcerias e cooperação em nível planetário para captar recursos, mas essa não deve ser a principal base de nossa existência."(p.6)

Em uma perspectiva fora da lógica de mercado, Kurz (1997:153) desenvolve uma análise sobre o Terceiro Setor e corrobora a argumentação anterior ao afirmar que as organizações ligadas a este setor " *ao desenvolver o atendimento das necessidades individuais ou coletivas por 'serviços' organizados fora do mercado e do Estado, sem subvenção parcial ou total do mesmo, significa que as atividades, o tempo e os recursos estão 'desconectados' da lógica monetária.*"

As ONGs não são a solução para a diminuição do Estado. Esta é a proposição de José Arlindo Soares (1999:28) contrária à inclusão destas organizações como instrumento de implementação de um Estado Mínimo ao afirmar que:

"o desafio que se abre agora é a nova agenda de direitos da sociedade, num cenário de diminuição da proteção social através do sistema da previdência. O volume dos problemas pode, em pouco tempo, se tornar tão grande que não vai bastar trabalhar pela diminuição da pobreza. Será preciso uma agenda que inclua novamente a questão das desigualdades sociais, que é diferente do combate à pobreza. É preciso diminuir não apenas a pobreza, mas alavancar a questão das desigualdades. E esse é o desafio das ONGs."(p.28)

⁵³ Jornal da ABONG n.º 14, pág 6.

Armani ⁵⁴ apresenta quatro fatores fundamentais para a sustentabilidade das ONGs no Brasil: eficiência organizacional, capacidade de organização, produção de impactos sociais demonstráveis e política de comunicação adequada. E insere os seguintes desafios em formas de ação:

- 1) ampliação da escala de trabalho (*scaling up*), local com o regional, nacional e mesmo internacional;
- 2) necessidade de saber desenvolver e tirar proveito de formas de trabalho em rede e em parceria com outras organizações;
- 3) exigência por um elevado grau de profissionalismo e especialização, condições para uma postura mais propositiva;
- 4) necessidade de combinar ações de resistência, denúncia e proposição política com experimentação de alternativas de benefícios concretos para a população.

Em contraposição, sob a perspectiva da sustentabilidade na lógica de mercado, Deming (1990:66) observa que:

“enquanto organizações/empresas que atuam na área da cidadania social, o terceiro setor incorpora critérios da economia de mercado do capitalismo para a busca de qualidade e eficácia de suas ações, atua segundo estratégias de marketing e utiliza a mídia para divulgar suas ações e desenvolver uma cultura política favorável ao trabalho voluntário nesses projetos. Usam a racionalidade instrumental empírica, voltada para a conquista de objetivos imediatos. O planejamento estratégico é o instrumento por excelência para estruturar seus projetos e ações. Ocorre que o planejamento estratégico é uma ferramenta operacional que foi concebida para ser aplicada em unidades e corporações empresariais. Seus fundamentos básicos decorrem da lógica empresarial onde impera a equação custo-benefício. Essa lógica privilegia o lucro, trabalha segundo esquemas da racionalidade econômica; seus planos são, usualmente, de curto prazo; a competitividade e a eficiência são seus indicadores”.(p.66)

Muitas organizações sustentam sua estratégia em aspectos de valores. Fernandes (1994:24) afirma que:

"incluir despesas alheias na minha contabilidade é a expressão econômica da tese moral que alimenta a dinâmica do terceiro setor: importar-se com o outro (vizinhos, marginalizados, estrangeiros distantes, gerações futuras, etc.) é parte constitutiva da consciência individual. Palavras como gratidão, lealdade, caridade, amor, compaixão,

⁵⁴ Breve mapa do contexto ONGs Brasileiras, Domingos Armani publicado em www.ABONG.org.br.

responsabilidade, solidariedade, verdade, beleza, etc. são as moedas correntes que alimentam o patrimônio do setor".(p.24)

Neste aspecto, o trabalho de relacionar os projetos de uma Organização Não-Governamental aos critérios e expectativas dos sujeitos participantes desemboca em ações sociais ousadas cujos impactos se visibilizam na adesão de novos membros a entidade social.

As asserções 7, 8, 16, 27 e 28 sustentam uma postura atitudinal de correlação entre sustentabilidade e projetos que ampliem a participação individual e a mobilização social.

4.5.5 Gestão Participativa

Democracia e participação são princípios cujos eixos de gestão e de processos estão fortemente inseridos na metodologia de trabalho, citados de forma recorrente nos documentos da ABONG e associadas. Referindo-se a estes eixos organizacionais o Boletim "FAX ABONG" (nº. 2 de março de 1995) apresenta as seguintes referências: *"construir indicadores de resultados que permitam a avaliação e o monitoramento do trabalho a partir de seu impacto social."* A resultante da asserção 9 referenda claramente este indicador. No entanto, a asserção 11 apresenta 22 (38,6%) dos respondentes afirmando que representantes da sociedade civil não são convidados a avaliar os projetos de sua ONG. Isto pode significar uma visão de gestão participativa que desconsidere estes representantes ou que apresenta um aspecto destoante quanto à abertura à sociedade sobre seus métodos de avaliação, relacionados à gestão organizacional.

A Tabela 4.6 apresenta indicadores relacionados à Gestão Participativa.

TABELA 4.6**Postura Atitudinal das associadas em relação à Gestão Participativa**

CT+IC	%	ID+DT	%	GESTÃO PARTICIPATIVA
53	93,0	4	7,0	A ONG é democrática e participativa (9)
35	61,4	22	38,6	Periodicamente os projetos são avaliados (11)
46	85,2	8	14,8	A gestão da Abong é democrática e participativa (30)
40	71,4	16	28,6	A ONG participa pouco da vida da Abong (33)
42	76,4	13	23,6	O Fórum Regional está representando bem a Abong (35)
43	76,8	13	23,2	Os Fóruns Regionais aproximam a ONG da Abong (36)
48	85,7	8	14,3	As ONGs devem publicar prestações de contas (41)

A ABONG e a própria ONG são consideradas pelos respondentes como democráticas e participativas, e concordam ao indicar que devem publicar suas prestações de contas. Os 16 (28,6%) participantes que avaliaram estar atuando pouco na ABONG, requerem da entidade uma postura atitudinal propositiva na direção de implementar outros instrumentos que inovem ou facilitem esta participação. A asserção 33 referenda esta necessidade quando 40 (71,4%) dos respondentes manifestam distanciamento.

As tabelas expressas em modelo de classificação de posturas atitudinais buscam facilitar as leituras críticas dos resultados do *survey*. A melhoria em seus processos de gestão, subsidiados nestes indicadores, se apóiam em ferramentas gráficas visuais e amplia a possibilidade de percepção da relação entre uma ação desencadeada e seu impacto na organização, se ocorre, neste caso, uma melhoria de fato em seu processo ou não.

Capítulo 5

Considerações Finais

O estudo de caso referenda a proposição apresentada na introdução deste trabalho, ao verificar que as ferramentas da Qualidade possuem elementos suficientes que satisfazem as duas expectativas descritas: prover um elemento de gestão e comunicabilidade entre às organizações, expressando de forma metódica suas posturas atitudinais; e apresentar indicadores de tendências que subsidiem os sujeitos participantes a implementarem inovações em seus processos de trabalho e no cotidiano organizacional.

Ultrapassadas as restrições operacionais apresentadas na implementação do projeto descrito neste estudo de caso, constata-se que os métodos de investigação e validação se compuseram em variáveis que não estão simplesmente adaptados ao contexto das ONGs, estão, em contrapartida, construídos a partir de seu cotidiano. Nisto, este estudo de caso referenda, com vistas a melhorias em processos de trabalho, uma ferramenta de gestão organizacional contextualizada ao campo das Organizações Não-Governamentais.

Ao descrever a implementação deste estudo de caso, explicita-se, de modo relevante, uma inovação. Esta se expressa a partir da interação de uma técnica de gestão da qualidade, no caso o PDSA, com um método de investigação, a pesquisa atitudinal, compondo estes em uma proposição equacionadora do problema inicialmente estabelecido.

Neste contexto, como toda implementação que se dispõe a uma inovação, cabe registrar certas ressalvas: entre estas, a necessidade de continuidade do processo de pesquisa e a verificação *a posteriori* das inferências sobre os participantes, em função das informações coletadas e de novas experimentações que induzam processos de melhoria contínua no

instrumento. O estudo de caso procura, nesta direção, registrar e sistematizar todo o processo de trabalho, seus métodos de validação e as resultantes de cada etapa desenvolvida. A expectativa está em que ao se viabilizar novas experimentações, estas possam se constituir em vetores de aprimoramento contínuo. Procedimento este que vislumbra tornar este processo uma ferramenta consistente de monitoramento organizacional dentro do escopo de projetos implementados de gestão em organizações não governamentais.

O estudo de caso procura sistematizar os seguintes elementos:

- a) Apresentar a justificativa e o contexto do problema, expondo os fenômenos envolvidos;
- b) Abordar os conceitos teóricos que circundam o escopo do projeto, no caso as temáticas referentes às ONGs e à qualidade;
- c) Descrever os métodos que permeiam os procedimentos e a metodologia que estrutura o plano de pesquisa, os critérios de validade, o instrumento de coleta, o universo e a amostra;
- d) Estabelecer análises sobre a coletânea de modelos gráficos que possibilitam a clareza na apresentação das resultantes;
- e) Anexar um conjunto de análises temáticas sobre as informações coletadas;
- f) Por fim, registrar as situações-problema que percorrem o processo da pesquisa e verificar se hipótese apresentada se relaciona a proposta de resolubilidade.

Outro aspecto relevante deste projeto se manifesta a partir da expressão “público alvo”. Certa semelhança a esta expressão é encontrada em Roche (2000), e está relacionada ao termo *stakeholders*, isto é, são indivíduos interessados nos processos desenvolvidos em ONGs. Manifestam suas demandas em espaços públicos e participam, quando convidados, dos processos avaliativos destas organizações. Neste aspecto, a pesquisa também se constitui como instrumento de comunicabilidade, em função de sua expressão clara ao demonstrar os perfis atitudinais, conforme referenda Likert (1991).

Uma das críticas recorrentes, registradas neste estudo de caso, a partir das entrevistas aos sujeitos participantes em ONGs, relacionadas aos planejamentos estratégicos, se estabelece não

em seu processo de elaboração, mesmo porque muitas das técnicas em uso são participativas, mas em seu processo de comunicabilidade posterior e monitoramento das ações descritas em seus procedimentos. Nestes termos, os sujeitos que participam de forma afastada do núcleo gestor não se sentem contemplados, enquanto conteúdo de informação, das resultantes das ações/atividades descritas no planejamento. Neste contexto, analisar constantemente as expectativas organizacionais que emergem dos princípios da matriz institucional e perscrutá-los no cotidiano da gestão é um desafio, sempre premente, e se configura como uma boa oportunidade para fortalecer ações que exercitem políticas organizativas inclusivas.

Como proposição ao *gap* apresentado na Introdução, e enquanto pressuposto da hipótese deste projeto, o estudo de caso aponta a viabilidade de monitoramento dos processos de gestão de uma ONG através de pesquisas atitudinais, modelando-as em um contexto PDSA, descrito no fluxograma (Figura 1.4), cujas replicações se expandem em ciclos abertos, estabelecidos nos quatro elementos basilares deste processo de trabalho: *Plan* (P), *Do* (D), *Study* (S) e *Act* (A).

Neste contexto, uma das principais variáveis de validação deste projeto se estabelece ao referenciar o indicador participativo. Colaboraram 57 ONGs associadas à ABONG, (22,98%) da população da pesquisa, que totaliza 248 organizações. Os respondentes se distribuem em 15 Estados da federação e compõem um coletivo significativo, qualificando e validando os perfis atitudinais expostos nas dimensões temáticas. Cabe registrar que a pesquisa analisada neste estudo de caso foi aplicada entre os meses outubro e dezembro de 2001.

É importante destacar o levantamento bibliográfico conceitual, principalmente se considerarmos o contexto de polêmicas que percorrem o ambiente das ONGs. As críticas que sujeitos sociais relacionados a estas tecem sobre a “qualidade total” expressam contradições e lutas político-sociais constantes na sociedade. A mera implementação desta técnica de gestão, e seus respectivos métodos de trabalho, as decodificariam, neste conceito, em meros reprodutores do aparato de dominação do sistema atual, desvirtuando suas concepções de agentes transformadores da sociedade. Como base a produção da pesquisa, estabelece-se um levantamento temático que abrange as tecituras destes pressupostos, evitando distorções que, desapercibidamente, a simples aplicação de uma pesquisa atitudinal poderia inferir, fragilizando

as análises. Tanto Deming (1990), ao externar considerações sobre a metodologia de implementação de projetos relacionados a melhorias na qualidade, quanto Gohn (1999), ao expor as metodologias da educação não-formal que permeiam o mundo das ONGs, expressam a necessidade premente de realizar uma análise de contexto, ou em outro termo, o diagnóstico de cada realidade, como premissa à proposição de ações concernentes.

O estudo bibliográfico estabelece seu foco nos conceitos de Organizações Não-Governamentais e Terceiro Setor, buscando aliá-los a pesquisa sobre as concepções de qualidade, desenvolvendo intersecções para a produção do instrumento de pesquisa. Procura também apresentar uma confluência ainda pouco observada: qual o impacto das representações culturais que os movimentos sociais disseminam sobre qualidade de vida e seu entrelaçamento com os conceitos da “gestão da qualidade” enquanto técnica?

Ao desenvolver a resenha teórica, agregando subsídios ao processo de trabalho ora apresentado, sobressai uma nova hipótese em que as manifestações e posturas atitudinais dos movimentos sociais influenciam substancialmente os conceitos de qualidade, suas normatizações (ISO 9000, ISO 14000, SA8000) e relações de produção, tanto em produtos como em serviços públicos ou privados. Esta contextualização permite propor uma necessária e instigante pesquisa específica de maior abrangência.

Cabe registrar que esta abordagem, convergindo à temática ONGs aos conceitos da “gestão da qualidade” enquanto técnica, se constitui como um dos fatores preponderantes da ampliação do tempo necessário à implementação, análise e conclusão desta pesquisa qualitativa.

As considerações sobre as perspectivas de dimensão temática se inserem neste contexto como um forte referencial de indicadores de ação. O Quadro 4.2, estabelece interposições entre possíveis procedimentos da equipe de gestão da ABONG e as posturas atitudinais das associadas. O quadro estabelece um padrão atitudinal, categorizando-os e apresentando-os em um gráfico de identidade por cores. As relações se expressam nas seguintes proposições: se identidade da maioria à asserção, a postura deve estar correlata a manter o processo de trabalho; se estabelecida uma minoria significativa, os gestores devem desenvolver uma análise aprofundada das

especificidades que as geraram; se há um equilíbrio entre as posturas, somente um novo desdobramento, em novas pesquisas, pode representar uma ação gestora; se há uma discordância significativa, cabe a organização desenvolver estudos que permitam viabilizar alterações em seus processos de trabalho e por último, se apresentam indicadores de inovação a matriz, esta deve envidar esforços em desenvolver melhorias em seus processos, atendendo as expectativas das filiadas.

As composições dos resultados opinativos evidenciam o subsídio que as técnicas estatísticas e de gestão da qualidade podem assumir ao interagir com a ação cotidiana dos dirigentes que assumem posturas de responsabilidade institucional, quando tomadores de decisão, e mesmo àqueles que participam de seus projetos.

Sendo a aplicação de uma pesquisa atitudinal relacionada à gestão, pioneira na ABONG, ficam inviabilizadas comparações com medições anteriores. Correlações entre as asserções e suas dimensões e entre a asserção e seu contexto se tornam eixos referenciais desta análise.

A dispersão das filiadas à ABONG, no território nacional, se compõe como fator de dificuldade operacional àqueles que propõem processos constantes de consulta às associadas. A aplicação deste instrumento de pesquisa encontra nesta dispersão um dos elementos focais que quase inviabilizaram sua execução, exigindo um intenso esforço técnico de superação destas dificuldades, através de vários canais: correspondências, telefonemas, visitas diretas e comunicabilidade através da *internet*.

Faz-se necessário citar que as resultantes de pesquisas se apresentam, também, como subsídios à comunicabilidade externa. Um relatório sobre a ABONG e sua relação com a mídia, no qual se referencia a solicitações de jornalistas à entidade (Relatório de Atividades – Gestão 1999-2000), cita que aos mesmos são oferecidas informações “*segundo a organização temática do cadastro, disponível no site da ABONG. Daí considerarmos fundamental a constante atualização desses dados por parte das associadas*”. O diagnóstico que se conjuga ao processo de apresentação deste estudo de caso demonstra que parte das associadas não se engajam em

consonância a esta estratégia organizacional da direção da ABONG, principalmente, por se constatar que muitos dados cadastrais estavam desatualizados.

Uma das diretrizes formais no processo de gestão da ABONG que procura representar a comunicação enquanto cultura política é o princípio da transparência administrativa e financeira. A prestação de contas, enquanto elemento técnico, deve extrapolar o aspecto de mero registro contábil-financeiro. É essencial para o monitoramento destas avaliações a contratação de profissionais com tempo e dedicação, sistematizando seus procedimentos e estabelecendo indicadores históricos periodicamente. A apresentação de relatórios claros fomenta a comunicação e se torna elemento facilitador da interlocução entre os sujeitos envolvidos neste processo.

O estudo de caso explicita também esta diretriz, possibilitando a partir de gráficos, quadros e tabelas, um instrumento de comunicação entre a ABONG e suas associadas. Ao tornar públicas as resultantes das expectativas relacionadas à gestão organizacional e ao planejamento, se remetem aos interesses coletivos e ampliam os esforços da matriz em disponibilizar informações qualificadas ao conjunto das associadas.

O conjunto das asserções visa permitir uma amostra, mesmo que limitada, sobre as posturas destas organizações. As resultantes estimulam novos estudos e instigam gestores e pesquisadores a observarem estes indicadores com a seriedade que eles suscitam.

Cabe ressaltar, neste diagnóstico, outras variáveis encontradas no processo de trabalho, cuja superação foi essencial para a verificação da hipótese inicial ao implementar um instrumento de apoio à gestão em uma ONG, sendo que esta deve considerar sua visão de mundo, seu contexto social e pressupostos conceituais. Para tanto destacam-se os seguintes componentes:

- a) Desenvolver processos de trabalho que se estabeleçam a partir de uma matriz cujas referências estejam em serem democráticas e participativas;
- b) Estabelecer um plano de aplicação do instrumento de pesquisa que atenda as expectativas dos gestores e do público alvo;

- c) Gerar uma dispersão opinativa que considere as regiões do país onde as ONGS estão sediadas, sem perder a qualidade das informações coletadas;
- d) Implementar técnicas de coleta que permitia uma comunicabilidade entre os propositores e os participantes da pesquisa;
- e) Formular as asserções consolidando o arco de concepções que estão presentes no mundo destas organizações.

Enquanto proposição, a ferramenta desenvolvida em escala Likert (1967), inserida em um processo PDSA (Moen, 1991), agregada de suportes técnicos como o fluxograma (Figura 1.4), de gráficos descritivos das resultantes e quadros categorizados (Tabelas 4.2 a 4.6) de posturas atitudinais, permite vislumbrar uma tendência indicativa que estas técnicas relacionadas ao contexto dos processos de melhoria da qualidade se adequam satisfatoriamente ao atendimento das expectativas propostas na hipótese apresentada na intrudoção, isto é, o estudo de caso explicita que a pesquisa atitudinal, validada estatisticamente, constitui uma excelente ferramenta de monitoramento organizacional.

Referências Bibliográficas

ARANTES, Paulo E. *Esquerda e direita no espelho das ONGs- Identidade e Desafios Atuais*.- Cadernos ABONG no. 27. São Paulo, Editora Autores Associados, 2000.

BAVA, Silvio C. *O Terceiro Setor e os Desafios do Estado de São Paulo para o século XXI. ONGs Identidade e desafios atuais*. Cadernos ABONG no. 27. São Paulo, Editora Autores Associados, 2000.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de Survey*. 1999.

CARVALHO, Nanci Valadares de. *Autogestão: o nascimento das ONGs*. 2ª. edição revista. São Paulo, Editora Brasiliense, 1995.

CAZORLA, I.M.; SILVA, C.B.; VENDRAMINI, C.; BRITO, M.R.F. *Adaptação e Validação de uma escala de atitudes em relação à estatística*. Atas da Conferência Internacional "Experiências e Expectativas do Ensino de Estatística - Desafios para O século XXI". Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 1999.

COELHO, Simone de C.T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos*. São Paulo, Editora SENAC, 2000.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução de Clav Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

DIMENSTEIN, Gilberto. *Como a criança ensinou à imprensa o terceiro caminho*. Em "Terceiro Setor Desenvolvimento Social Sustentado". GIFE, Editora Paz e Terra, 2000.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém Público: o Terceiro Setor na América Latina*. 2ª. edição. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.

GÉLEDAN, A. e BREMOND J. *Dicionário econômico e Social*. Livros Horizonte Ltda, 1988.

GOHN, M. da Glória. *Educação não-formal e cultura política: impactos sobre o associativismo do terceiro setor*. São Paulo, Cortez, 1999.

_____. *Mídia, Terceiro Setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2000.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e ciência enquanto "Ideologia"*. Coleção Os Pensadores. São Paulo, Abril Cultural, 1980.

HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do Terceiro Setor*. O desafio de Administrar sem Receita. Tradução James F. Sunderland Cook; revisão técnica Luis Carlos Merege. São Paulo, Makron Books, 1999.

ISHIKAWA, Kaoru. *What is Total Quality Control? The "Japanese Way"*- Editado pela Prentice Hall na sua série: "*Business Classics*" em 1985. Edição em português da IM&C.

JURAN, J.M. *Juran na liderança pela Qualidade. Um guia para executivos*. São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1990.

KAPLAN, Robert S. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz E.T. Frazão Filho, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KURZ, Robert. *Os Últimos Combates*, Rio de Janeiro, Petrópolis, Editora Vozes, 1997.

LANDIM, Leilah; SCALON, M. Celi. *Doações e trabalho voluntário no Brasil – Uma pesquisa*. Rio de Janeiro, 7 Letras, 2000.

LIKERT, Rensis. *A Technique for the measurement of attitudes*. Em Summers, F. (ed), 1991.

LIKERT, R. *The method of constructing and attitude scale*. New York. Wiley, 1967.

LANGLEY, G.J.; NOLAN, K.M.; NOLAN, T.W.; PROVOST, L.P. "*The improvement Guide – A practical Approach to Enhancing Organizational Performance*". Jossey-Bass Publishers, San Francisco/California/USA, 1994.

MEREGE, Luiz Carlos. *Administração do Terceiro Setor*. Artigo publicado no Jornal Valor Econômico, página B2, de 31/08/2000.

MOEN, Ronald D.; NOLAN, Thomas W.; LLOYD P. Provost. *Quality Improvement Through Planhead. Experimentation*. Second Edition. Editora MacGraw-Hill, 1991.

MONTENEGRO, Thereza. *O que é ONG*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo, Brasilense, 1994.

PASQUALI, L. *Psicometria: Teoria e Aplicações*. Brasília, Editora UniB, 1997.

PLOUS, S. *The psychology of Judgement and Decison Making*. New York, Macgraw-Hill, Inc, 1993.

RAPOSO, R. *Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica*. Em Gestão de Projetos Sociais. Célia M. de Ávila (org). 2ª. edição. São Paulo, Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. *Pesquisa Social Métodos e Técnicas* 3ª. edição Revista e Ampliada. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

RITZ, M.R. de Cássia. *Qualidade de vida no trabalho: construindo, medindo e validando uma pesquisa*. Trabalho final de Mestrado Profissional em Qualidade. IMECC. UNICAMP, 2000.

ROCHE, Chris. *Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs. Aprendendo a valorizar as mudanças*. São Paulo, Cortez Editora – Oxfam, ABONG, 2000.

SANDRONI, Paulo. *Novíssimo Dicionário de Economia*. Editora Best Seller, 1999.

SCHMIDT, Marty J. *Understanding and Using Statistics Basic Concepts Massachusetts, USA: D.C.*, Heath and Company, 1975.

SENGE, Peter...et al. *A Quinta disciplina: Caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Tradução Antonio R. Maia da Silva. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1997.

SIMSON, Olga B. de Moraes Von, e outras. *Educação Não Formal. Cenários Da Criação*. Centro de Memória. Campinas, Editora da Unicamp, 2001.

SOARES, José Arlindo. "ONG: identidade em mutação". Série Educação e Participação. Recife, Pernambuco, CENPEC, 1999.

TEIXEIRA, Ana C. Chaves. *Identidades em construção: As organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização*. Tese de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. (org). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais 5ª*. edição. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000.

Documentos pesquisados na ABONG:

Estatuto da ABONG

Aditivo nº.1 ao Estatuto da ABONG

Atas das reuniões do Conselho Diretor da ABONG de 8/11/1991; 12 e 13/03/1992; 1 e 2/10/1995; 11 e 12/08/1995; 28 e 29/10/1995; 14 a 16/03/1996; 27 a 29/06/1996; 28 a 30/10/1996; 12 a 14/03/1997

Programa de trabalho da ABONG 1991/1992

Programa de trabalho da ABONG 1992/1993

Programa de trabalho da ABONG 1993/1994

Relatório de Atividades de agosto de 1991 a dezembro de 1992

Relatório de Atividades de 1993

Relatório de Atividades de 1995

Relatório de Atividades 1999-2000

Fax ABONG (n.1 a 3, 26,29 e 30)

Jornal Mural ABONG (n.1,4 a 9)

Jornal da ABONG no. 04, 10,11, 12, 13,14, 17,19

Contribuição à avaliação dos últimos dois anos (gestão 1999-2000)

Indicativos para o plano de trabalho para a próxima gestão (*paper*)

Relatórios de Memória de encontros do Fórum Paulista de ONGs

07/03/2001; 24/05/2001; 19/06/2001; 17/07/2001

Informes ABONG 63, 84, 91, 97,116,117, 123, 126, 128, 132, 139, 141.

ONGs no Brasil 2002, Perfil e Catálogo das Associadas à ABONG, Série Desenvolvimento Institucional, 2002.

Manual de Fundos Públicos. São Paulo. ABONG. 2001. Série Desenvolvimento Institucional

Artigos sobre ONG / Terceiro Setor publicados na imprensa:

-Fundo aplica em empresas socialmente responsáveis. Jornal Valor Econômico, 17/9/01

-Vai custar caro. A cultura globalizada tem um preço oculto a ameaça do Fundamentalismo Jeremy Rifkin. Revista Exame. 06/setembro/2000.

- Imagem social da empresa influencia na hora da compra. Valor Econômico.19/06/2000. São Paulo. Célia Rosemblum.

- Fatores econômicos e financeiros têm pouco peso na formação da imagem. Valor Econômico. 19/06/2000. São Paulo.

- ONGs, sem controle, ganham poder no País. O Estado de São Paulo. 30/07/2000. Marta Avancini.

- As ONGs e a opinião pública. Silvio Caccia Bava. Folha de São Paulo. 27/02/2001.

- Voluntariado. A nova causa mundial. Caderno especial, Folha de São Paulo, 01/04/2001.

- Campinas forma Comitê do Voluntário, Correio Popular – Campinas, 701/04/2001.

- Generosidade está em alta. Walter Venturini. Revista Livre Mercado Estadual. Edição 11. Ano I. Abril de 2001.

- Universidades sintonizadas com o social. Caderno Empresa & Comunidade – Valor Econômico, 10/05/2001.

- Pastoral do Menor discute metodologia. Diário do Nordeste. Fortaleza, 25/06/2001.

- Abong completa 10 anos de fundação. Correio da Bahia - 13/08/2001. Terceiro setor - Marcos Vita.

- Caderno Especial. Valor Econômico. Empresa e comunidade. 09/agosto/2001.

- SA8000 Conferência debate ação social. Jornal do Comércio. Recife. 21/09/2001.

- Empresas cidadãs. A conspiração do bem. Caderno Especial. Correio Popular. 29/11/2001.

- Petras, James, artigo *El neoliberalismo y las ONG*. Tradução Pessoal.(*paper*)

- A vez dos índices socialmente responsáveis. Financial Times, 2/7/01, Special Section.

Outras Publicações pesquisadas.

Almanaque Abril (2001) Edição Brasil, 27^a.edição. Editora Abril.

Carta de Educação Comunitária. SENAC. Centro de educação comunitária para o trabalho -SP. setembro/outubro/2001. Ano VI. N^o. 33.

Guia cidadania e comunidade: Centro de Integração da cidadania - CIC. Secretaria da justiça e da defesa da cidadania. Governo do Estado de São Paulo. Centro de educação comunitária para o trabalho/SENAC. 1997.

Guia para fazer o bem. Revista VEJA. Edição Especial. Ano 34. número 51. dezembro/2001. Editora Abril.

Relatório:1996. Nossa comunidade global – Comissão sobre Governança Global – ONU- Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1996.

Revista Transformação. Visão Mundial. abril/2001 – Ano XIII – N^o. 1.

ANEXO I

CARTA DE APRESENTAÇÃO ÀS ASSOCIADAS

Carta às associadas da ABONG.

Caros amigos e amigas.

Estamos desenvolvendo uma pesquisa que é parte de um projeto de mestrado, na UNICAMP, e é uma iniciativa em direção ao fortalecimento institucional e organizacional da ABONG e suas associadas.

Observem as seguintes considerações:

1. As asserções apresentadas são subjetivas por sua natureza. Sua aferição é qualitativa.
2. É importante a participação da organização, no intuito de apresentar uma resultante próxima do coletivo das associadas.
3. Como a pesquisa é coletada através de um participante por ONG, os relatórios irão declarar este perfil de representatividade. Isto é, não será exigido que a pesquisa seja consenso na ONG. De outro modo, implicaria que todos os seus membros participassem do processo. Pode ser possível no futuro, mas inviabiliza a pesquisa neste momento.
4. Os temas e frases apresentados na pesquisa, são frutos de levantamento junto aos relatórios e publicações da ABONG e, em particular, levando em consideração os temas prioritários no caderno “Fortalecimento institucional de ONGs” ABONG-IFCB, de outubro de 2000.
5. As informações coletadas, relatórios e gráficos resultantes serão cedidos à ABONG para acesso público a todos os interessados, agregando elementos à comemoração e avaliação dos 10 anos da ABONG.
6. A metodologia de coleta de dados está apresentada de forma a minimizar seu tempo de dedicação às respostas, evitando desgastes. Para responder esta pesquisa, basta acessar a página *internet*:

www.aaa.bbbbbbbb.br/~pesquisa.

Você também pode optar por responder as asserções em (pesquisadepressupostos.doc) anexa e enviar por e-mail o arquivo para

/pesquisa@ddd.pesquisa.br/

Se você estiver impossibilitado destes acessos, entre em contato e a enviaremos em outro formato: a/c Silva (0xx19-8888.9999)

Acreditamos que cerca de 30 minutos serão suficientes para esta atividade.

Importante: A pesquisa estará aberta para recepção de respostas até 30/outubro/2001.

Motivo: Para que a sua resultante seja apresentada à ABONG até novembro/2001.

Agradecemos, desde já, sua participação e colaboração neste processo de ampliar a visibilidade sobre as ONGs.

Pesquisador:

Odair Marques da Silva

Instituto de Matemática e Estatística – UNICAMP

Educador popular na ONG - Oficina de Criatividade em Educação.

Orientador:

José Roberto Zan

Sociólogo, Instituto de Artes da UNICAMP

Presidente da ADUNICAMP – Associação dos Docentes da UNICAMP.

ANEXO II
ONGs PARTICIPANTES

ONGs participantes da pesquisa	Estado	Sigla
Associação Agá & Vida	AC	AGÁ & VIDA
Rede Acreana de Mulheres e Homens	AC	REDEAC
Centro de Referência Integral de Adolescentes	BA	CRIA
Coordenadoria Ecumênica de Serviço	BA	CESE
Escola de Dança e Integração Social para Crianças e Adolescentes	CE	EDISCA
Esplar Centro Pesquisa e Assessoria	CE	ESPLAR
Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua	DF	MNMMR
Grupo Transas do Corpo	GO	TRANSASDOCORPO
Visão Mundial	MG	Visão Mundial
Grupo de Trabalho Missionário Evangélico	MT	GTME
Instituto Centro de Vida	MT	ICV
Operação Amazônia Nativa – Opan	MT	OPAN
Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes	PA	APACC
Centro de Estudos e Ação Social - Ceas Urbano	PE	CEAS PE
Centro Dom Helder Câmara de Estudos e Ação Social	PE	CENDHEC
Centro Interuniversitário de Estudos da América Latina, África e Ásia	PE	CIELA
Serviço de Justiça e Paz	PE	SJP
Associação Difusora de Treinamento e Pesquisa	PR	ADITEPP
Centro de Formação Urbano Irmã Araújo	PR	CEFURIA
Centro de Ação Voluntária de Curitiba	PR	AÇÃO VOLUNTÁRIA
Associação Brasileira Multiprofissional de Proteção à Infância e Adolescência	RJ	ABRAPIA
Associação Defensores da Terra	RJ	DEFTERRA
Centro de Estudos e Ação - Ser Mulher	RJ	SER MULHER
Centro de Imprensa Assessoria e Rádio Criar Brasil	RJ	CRIAR BRASIL
Comitê para a Democratização da Informática	RJ	CDI
Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa	RJ	CAPINA
Grupo Cultural Afro Reggae	RJ	AFROREGGAE
Instituto Brasileiro de Análises Sociais	RJ	IBASE
Nova Pesquisa e Assessoria em Educação	RJ	NOVA
Rio Voluntário	RJ	RIOVOLUNTÁRIO
Serviço de Apoio à Pesquisa em Educação	RJ	SAPÉ
Sociedade Brasileira de Ostomizados	RJ	SOB

Aspa - Apoio Solidariedade e Prevenção à Aids	RS	ASPA
Grupo de Apoio à Prevenção da AIDS do RS	RS	GAPA/RS
Programa de Apoio a Meninos e Meninas	RS	PROAME
Centro de Direitos Humanos do Alto do Vale do Itajaí	SC	CDHAVI
Centro de Direitos Humanos Maria da Graça Braz	SC	CDHMGB
Sociedade Afro Sergipana de Estudos da Cidadania	SE	SACI
Ação da Cidadania – São Paulo	SP	AÇÃO CIDADANIA
Ação Educativa Assessoria, Pesquisa e Informação	SP	AÇÃO EDUCATIVA
Associação Civil Greenpeace	SP	GREENPEACE
Associação de Apoio às Meninas e Meninos da Região Sé	SP	AACRIANÇA
Centro de Documentação e Pesquisa Vergueiro	SP	CPV
Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária	SP	CENPEC
Centro Educação e Assessoria Popular	SP	CEDAP
Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos	SP	CGGDH
Coletivo Feminista Sexualidade e Saúde	SP	COLETIVO FEMINISTA
Fala Preta – Organização de Mulheres Negras	SP	FAIAPRETA
Instituto Avisa Lá	SP	AVISALÁ
Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário	SP	IBEAC
Instituto da Mulher Negra – Geledés	SP	GELEDÉS
Instituto Paulo Freire	SP	INST PAULO FREIRE
Instituto Sócioambiental	SP	ISA
Rede Mulher de Educação	SP	REDEMULHER
Sempreviva Organização Feminista	SP	SOF
Serviço da Mulher Marginalizada	SP	SMM
União Cristã Brasileira de Comunicação	SP	UCBC

ANEXO III
TABULAÇÃO DOS RESPONDENTES

Valor						
	Conc.	Inc.C.	Inc.D.	Disc.	S/resp	Total
Asserções						
A1	45	7	3	2	0	57
A2	13	26	10	6	2	57
A3	1	5	22	28	1	57
A4	5	15	15	21	1	57
A5	13	26	10	8	0	57
A6	17	18	9	13	0	57
A7	20	16	15	6	0	57
A8	11	17	19	10	0	57
A9	34	19	4	0	0	57
A10	9	22	14	12	0	57
A11	18	17	11	11	0	57
A12	22	26	6	3	0	57
A13	13	10	13	21	0	57
A14	2	6	29	17	3	57
A15	36	14	3	3	1	57
A16	36	15	0	6	0	57
A17	21	15	12	7	2	57
A18	27	6	5	19	0	57
A19	9	18	26	4	0	57
A20	31	18	8	0	0	57
A21	0	0	0	0	0	0
A22	12	17	17	11	0	57
A23	0	0	0	0	0	0
A24	0	0	0	0	0	0
A25	36	17	3	1	0	57
A26	44	10	1	1	1	57
A27	32	16	7	0	2	57
A28	18	25	9	1	4	57
A29	22	14	15	3	3	57
A30	21	25	7	1	3	57
A31	0	0	0	0	0	0
A32	9	13	0	1	5	0
A33	12	28	9	7	1	57
A34	45	8	2	0	2	57
A35	18	24	8	5	2	57
A36	16	27	9	4	1	57
A37	37	17	2	0	1	57

A38	34	17	5	1	0	57
A39	18	21	10	2	6	57
A40	17	25	14	0	1	57
A41	31	17	5	3	1	57
A42	26	19	8	3	1	57
A43	7	7	15	28	0	57
A44	31	13	9	4	0	57
A45	17	22	4	13	1	57
A46	35	16	4	1	1	57
A47	31	20	4	1	1	57
A48	18	28	3	7	1	57

Tabulação de expressões adicionais

Asserções					Total
21	sim:	28	não:	29	57
23	sim:	26	Não:	31	57
31	sim:	28	Não:	29	57

Somatória da perg1	Sim:	53	Não:	4
Somatória da perg2	Sim:	39	Não:	18

ANEXO IV

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
Rua Dr. Renato Paes de Barros, 684, Itaim-Bibi, São Paulo. CEP 04530-001
Tel.: (11) 3849-9102 Telefax: (11) 3842-6604 E.mail: abong@uol.com.br

CARTA DE PRINCÍPIOS DA ABONG

1. Nossa história

A Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais - ABONG, fundada em 10 de agosto de 1991, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática e pluralista, com sede e foro na capital do Estado de São Paulo.

A ABONG tem por objetivos: promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa; consolidar a identidade das ONGs brasileiras e afirmar sua autonomia; defender o interesse comum das suas associadas e estimular diferentes formas de intercâmbio entre elas e com instituições similares de outros países; informar sobre a atuação de agências governamentais, internacionais e multilaterais de cooperação para o desenvolvimento; combater todas as formas de discriminação; ser um instrumento de promoção em âmbitos nacional e internacional das contribuições das ONGs frente aos desafios do desenvolvimento e da superação da pobreza.

A constituição da ABONG resultou da trajetória de um segmento pioneiro de organizações não-governamentais que têm seu perfil político caracterizado por: tradição de resistência ao autoritarismo; contribuição à consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; compromisso de luta contra a exclusão, a miséria e as desigualdades sociais; promoção de direitos, construção da cidadania e da defesa da ética na política para a consolidação da democracia.

2. O momento atual

A Humanidade produziu um enorme desenvolvimento da Ciência e da tecnologia, o que permite a construção de sociedades sem pobreza, com igualdade de oportunidades e respeito a todas as diversidades, comprometidas com as gerações futuras, a natureza e a paz.

Entretanto, o capitalismo, agora acentuadamente globalizado e sob o comando do setor financeiro, vem aguçando planetariamente a exclusão, a miséria, as desigualdades sociais, étnicas e de gênero, o consumo predatório e a crise ambiental. Esse contexto tem favorecido o autoritarismo político, a intolerância cultural, a desinformação e o belicismo. Tais características ameaçam, em última instância, a sobrevivência da própria Humanidade. Portanto, devem ser vistas como instigadoras de uma ação ampla nos campos nacional e internacional, que agregue inúmeros atores sociais, comprometidos com uma cultura de solidariedade e de respeito à diversidade e promoção da vida.

A sociedade brasileira, escravista e patriarcal na origem, destaca-se mundialmente por sua condição de injustiça e desigualdade social. Da família às estruturas do Estado, a sociedade brasileira é marcada pelo autoritarismo, pela discriminação e pelo machismo, o que compromete a capacidade democrática de participação, o usufruto equitativo dos bens e serviços produzidos, e criação e pleno exercício dos direitos humanos.

Essas circunstâncias adversas, no entanto, não devem obscurecer as imensas potencialidades de construção de alternativas de desenvolvimento humano e sustentável no contexto da globalização.

Como já se disse, os extraordinários avanços realizados pela Humanidade no tocante à capacidade produtiva e ao desenvolvimento científico e tecnológico criaram condições históricas sem precedentes para um desenvolvimento centrado no ser humano e em bases compatíveis com a sobrevivência das gerações futuras.

Por outro lado, a sociedade brasileira foi capaz de moldar uma cultura de convivência entre seus elementos fundantes que cria oportunidades para a afirmação da solidariedade, do respeito às diversidades, da rejeição de todas as exclusões. Ao mesmo tempo, tem lutado, através da sua organização e mobilização, para conquistar direitos e modificar a condição de exclusão e injustiça social que vive a maioria da população.

A cidadania que vem sendo construída tem afirmado o papel essencial do Estado como promotor do bem-comum e quer desalojar os interesses privados nele incrustados desde os primórdios da nossa História, através da participação democrática e autônoma das organizações

da sociedade na concepção e gestão de políticas públicas e pela construção de novas estruturas de representação democrática.

3. Nossos princípios:

Considerando a sua origem e o atual contexto histórico, a ABONG, junto com suas associadas, defendem e se propõem a vivenciar os seguintes PRINCÍPIOS como aqueles que afirmam a sua identidade frente à sociedade brasileira e internacional:

A ABONG E SUAS ASSOCIADAS SE COMPROMETEM A:

- aplicar à sua prática os princípios da ética, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e solidariedade;
- buscar e defender alternativas de desenvolvimento humano e sustentável que considerem a equidade, a justiça social e o equilíbrio ambiental para as presentes e futuras gerações;
- lutar pela erradicação da miséria e da pobreza e se colocarem contra políticas que contribuam para reproduzir desigualdades de gênero, sociais, étnicas e geracionais;
- lutar pelos Direitos Humanos, que são uma conquista fundamental da Humanidade, que tem o direito, coletiva e individualmente, de exercê-los e ampliá-los;
- afirmar seu compromisso com o fortalecimento da sociedade civil, defendendo a soberania popular, a cidadania e o pluralismo político, étnico, racial, de gênero e de orientação sexual;
- afirmar sua autonomia perante o Estado e a sua independência diante dos organismos governamentais, condicionando possíveis parcerias ao seu direito e capacidade de intervir na discussão, formulação e monitoramento de políticas;
- defender uma relação com a cooperação internacional baseada na autonomia, solidariedade, respeito e transparência;
- contribuir para o fortalecimento de um "pacto de cooperação" baseado nos valores explicitados nesta Carta de Princípios, bem como na solidariedade Norte-Sul, Sul-Norte e Sul-Sul;
- reafirmar e vivenciar o seu compromisso com a transparência, o primado do interesse público e a participação democrática interna, reconhecendo-os como componentes essenciais da gestão das organizações a ela filiadas;
- estimular a parceria entre suas associadas e com outras organizações da sociedade civil, de modo a racionalizar recursos e fortalecer ações conjuntas, defendendo e lutando pela harmonia e respeito entre elas, de modo a fazer dessa prática, referência exemplar na sociedade.

São Paulo, 29 de março de 2000.

O Conselho Diretor da ABONG

ANEXO V

Eixos de um programa de gestão de desenvolvimento organizacional.

Numa reunião ocorrida em São Paulo participaram representantes de núcleos universitários de pesquisa e formação para o Terceiro Setor, fundações privadas brasileiras, centros de formação profissional do empresariado, entidades especializadas em desenvolvimento institucional de ONGs, agências de cooperação internacional, Banco Mundial, ONGs.

Através de técnicas de discussão em grupo foram sendo sistematizadas as contribuições de todos participantes na avaliação dos resultados das pesquisas da ABONG e do PAD apresentadas no início da reunião. Desta sistematização surgiram seis temas considerados prioritários pelo conjunto dos presentes para integrarem uma agenda de atividades voltada ao fortalecimento institucional das ONGs brasileiras.

Captação de recursos

Novas estratégias e metodologias de captação de fundos para o trabalho das ONGs.

Apresentar proposta de novo marco legal para as ONGs acessarem fundos públicos.

Metodologias de captação de fundos públicos nacionais

Metodologias de captação de fundos privados nacionais

Criação/fortalecimento de redes de informação sobre recursos disponíveis para o financiamento de ONGs

Campanha de arrecadação de fundos

Explorar novas possibilidades de colaboração/parceria junto à cooperação internacional bilateral e multilateral.

Parceria com outros atores da sociedade civil.

Metodologias de negociação para estabelecer uma agenda mínima comum entre comunidades, empresas e governo e projetos de interesse comum.

Parcerias entre ONGs e governos

Parcerias entre ONGs e setor privado

Parcerias entre ONGs movimentos sociais e comunidades de base

Parcerias entre ONGs

Parcerias internacionais entre atores da sociedade civil

Melhor aproveitamento do potencial do trabalho voluntário

Comunicação com a opinião pública

Dar maior visibilidade pública ao trabalho das ongs.

Organizar redes de informação

Atuar na mídia

Criar programas de formação para jornalistas

Criar um prêmio “jornalista amigo das ONGs”

Trabalhar a imagem pública das ONGs e elaborar marketing social.

Criar um portal na *internet* sobre os trabalhos das ONGs.

Transparência

Aumentar a transparência e a prestação de contas para a sociedade dos recursos utilizados e trabalhos realizados pelas ONGs

Promover o balanço social do trabalho das ONGs

Criar indicadores de impacto do trabalho das ONGs

Publicar os orçamentos das ONGs

Implantar sistemáticas de organização de informações internas

Criar um selo de qualidade para o trabalho as ONGs.

Controle social das políticas públicas/políticas inovadoras

Aumentar a capacidade das ONGs em articular a sociedade civil para exercer o controle social sobre as políticas públicas e as ações do Estado.

Promover sistemas locais de informação e garantias legais de acesso à informação.

Indicadores municipais de desenvolvimento humano

Controle social do orçamento público

Indicadores de qualidade dos serviços públicos

Metodologias de participação cidadã

Criação de fóruns/redes plurais de monitoramento de políticas públicas

Pesquisa

Aumentar o conhecimento teórico e empírico sobre o Terceiro Setor, as ONGs e seus trabalhos

Definições conceituais sobre ONGs e Terceiro Setor.

Impacto social do trabalho das ONGs

Influência das ONGs nas políticas públicas

Articulação em rede das ONGs com outros atores

Levantamento de fontes públicas e privadas de recursos para ONGs

ONGs e prestação de serviços

Estudos de caso de sustentabilidade financeira de ONGs

Fonte: *Fortalecimento Institucional de ONGs*. Internacional Fórum on Capacity Building,

ABONG, página 37.

ANEXO VI
LISTA DE ASSERCÇÕES

PESQUISA SOBRE AS ASSOCIADAS DA ABONG

Observação importante: As informações digitadas possuem sigilo de pesquisa.

Você autoriza que as informações por você digitadas sejam disponibilizadas à ABONG?

Sim Não

Você autoriza que as informações por você digitadas sejam disponibilizadas a outros pesquisadores?

Sim Não

Solicitamos que demonstre sua opinião em todas as asserções propostas.

Ao final da pesquisa existe um espaço livre para seus comentários.

Se desejar novas informações ou esclarecimentos, envie e-mail para:

Pesquisa@pesquisa.org.br

Agradecemos sua colaboração a este projeto.

Sobre a ONG.

1. A sua ONG atua com um público-alvo bem definido.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

2. O Planejamento Estratégico aplicado na sua ONG não satisfaz todas as suas necessidades de gestão.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

3. A sua ONG gasta mais tempo (trabalho) com as atividades meio (burocracia, produção de relatórios, preocupação com captação de recursos, outros), que com as atividades fim.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

4. A sua ONG não investe fortemente na capacitação de sua equipe de trabalho.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

5. O ritmo de trabalho em sua ONG é estressante.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

6. A sua ONG trabalha com o conceito de reserva financeira, preservando recursos para períodos em que não existam projetos financiados.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

7. A sua ONG investe e acredita no papel do voluntário para ampliação do impacto de seus projetos.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

8. A estrutura administrativa de sua ONG está compatível com a quantidade de atividades resultantes dos projetos implementados.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

9. Estou satisfeito com a dinâmica de gestão da minha ONG. Ela é democrática e participativa.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

10. Meus projetos pessoais (lazer, família, férias, outros) são constantemente prejudicados pela dedicação aos projetos da ONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

10. Periodicamente são convidados representantes da sociedade civil para avaliar os projetos da ONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

12. A sua ONG produz indicadores de resultados de suas atividades.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

13. Os indicadores de resultados de sua ONG são divulgados em, ao menos, um órgão de comunicação.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

14. A legislação atual está adequada às necessidades de sua ONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

15. Atividades específicas de formação de lideranças é um componente das atividades fim de sua ONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

16. A sua ONG desenvolve projetos e/ou atividades sociais de caráter próprio, isto é, sem fonte de financiamento externa. Por exemplo, desenvolve palestras ou debates fora do escopo dos projetos financiados.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

17. A sua ONG desenvolve alguma atividade que seria papel do Estado.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

18. A sua ONG vende produtos e/ou serviços.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

19. A metodologia de comunicação da ONG é eficiente para seus objetivos institucionais.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

20. A sua ONG possui expectativa de crescimento organizacional (equipe, projetos, atividades, recursos financeiros e materiais) nos próximos doze meses.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

21. A sua ONG possui sede própria, mesmo em parceria?

(s/n)

22. O salário pago na sua ONG não permite que a equipe de trabalho sinta-se economicamente compensada pelas atividades que desenvolvem.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

ABONG.

23. Você já tomou contato com os relatórios de prestação de contas da ABONG?

(s/n)

24. Se resposta anterior for afirmativa, os relatórios de prestação de contas da ABONG atendem sua expectativa de transparência financeira da entidade.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

25. A ABONG deve desenvolver iniciativas no sentido de estimular a produção acadêmica sobre as ONGs.

()Concordo Totalmente()Inclinado a Concordar() Inclinado a Discordar () Discordo Totalmente

26. A ABONG deve produzir uma publicação anual contendo indicadores de impacto das atividades do conjunto de suas associadas.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

27. A ABONG deve desenvolver uma campanha de adesão de novas filiações.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

28. Concordo integralmente com os critérios e metodologia atuais de filiação a ABONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

29. Tanto a iniciativa privada quanto o Estado possuem múltiplos canais de comunicação. A ABONG deveria desenvolver projetos e parcerias em direção a implementação de canais de comunicação de massa. Por exemplo: um canal de televisão.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

30. A ABONG possui uma dinâmica de gestão democrática e participativa.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

31. Você leu os relatórios do último encontro nacional da ABONG?

(s/n)

32. Se a resposta anterior for afirmativa, estou totalmente de acordo com as diretrizes aprovadas no relatório do encontro nacional da ABONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

33. Acredito que minha ONG participa pouco na vida da ABONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

34. A ABONG deve desencadear um amplo debate sobre a necessidade de constituição de uma legislação normativa voltada para a definição de uma identidade político-jurídica das ONG no Brasil.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

35. O Fórum Regional, ao qual pertence a minha ONG, está conseguindo representar a ABONG satisfatoriamente.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

36. Os Fóruns Regionais atendem a necessidade de aproximação de minha ONG à ABONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

37. O Fórum Social Mundial deve ser uma prioridade da ABONG, que deveria envolver todas as suas associadas em debates temáticos e atividades preparatórias ao evento.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

38. Atividades de capacitação das ONG associadas devem ser prioridade da ABONG.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

39. As atividades do programa de desenvolvimento institucional da ABONG demonstram que a entidade está preocupada com a sustentabilidade econômica das associadas.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

40. A estratégia de comunicação da ABONG ainda é insuficiente para seu papel social.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

GERAIS.

41. Todas as ONGs devem publicar anualmente relatórios de prestação de contas produzidos por uma auditoria externa e qualificada.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

42. Todas as ONG devem desenvolver alguma atividade, ou projeto social, de caráter autosustentado, isto é, sem contar com fontes de financiamento institucional externa.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

43. Quando uma ONG vende um produto ou serviço, ela se confunde com a lógica do mercado, tornando-se semelhante à iniciativa privada.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

44. Toda ONG deve possuir uma sede própria como estratégia de estabilidade de projetos e autonomia institucional.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

45. Em princípio, uma ONG existe para satisfazer necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelo Estado e pela iniciativa privada.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

46. Um dos fatores de sucesso de uma ONG, está em tornar visíveis os desejos/necessidades dos sujeitos envolvidos no processo de atuação.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

47. Um dos fatores de vulnerabilidade de uma ONG está no fato dela depender de recursos financeiros externos.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

48. Como a ONG é de caráter sem fins lucrativos, ela nunca será autosustentada, portanto, sempre dependerá da chamada economia da solidariedade, isto é, de parcerias com outros segmentos sociais que viabilizem seus projetos.

Concordo Totalmente Inclinado a Concordar Inclinado a Discordar Discordo Totalmente

Informações adicionais.

Nome de quem responde a pesquisa: _____

Você é: membro da diretoria da ONG.

membro do corpo de sócios da ONG

Executor de projetos

contratado

voluntário

Nome da ONG (sigla ou extenso): _____

Homepage de sua ONG (se houver): _____

Informações para contato

E-mail: _____

Fone: _____

Estado: _____

Sugestões ou comentários (espaço livre):