

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

Helda Oliveira Abumanssur

**As relações de poder na gestão de organizações de defesa de direitos no  
Brasil**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÃO PAULO**

**2017**

Helda Oliveira Abumanssur

**As relações de poder na gestão de organizações de defesa de direitos no  
Brasil**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira.**

SÃO PAULO

2017

Banca Examinadora

---

---

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

As amigas Vera Masagão e Paula Storto foram as primeiras pessoas com quem conversei sobre a intenção de me distanciar um pouco e refletir sobre a experiência dos anos de trabalho como gestora do escritório nacional da ABONG. Elas me ajudaram a pensar nas várias possibilidades e apresentaram argumentos em defesa da via acadêmica. Continuam parceiras queridas, e a elas agradeço imensamente.

As aulas que cursei ao longo do mestrado foram aos poucos me ajudando a abrir as possibilidades de abordagem do tema que me interessava ao (re)apresentar teorias e, principalmente, ao propiciar debates instigantes em torno delas. Pela dedicação e disponibilidade, agradeço aos(as) professores(as) doutores(as) Arnaldo José França Mazzei Nogueira, Belmiro Nascimento João, Edison Nunes, Luciano Antônio Prates Junqueira, Maria Cristina Sanches Amorim, Neusa Maria Bastos F. Santos, e Onésimo de Oliveira Cardoso.

Ao meu orientador Luciano Antônio Prates Junqueira devo um agradecimento especial. Ele foi cuidadoso, paciente e persistente durante todo o processo, e apresentou reflexões essenciais para a realização deste trabalho, além de direcionamentos seguros quando me deparei com encruzilhadas.

As pessoas que entrevistei foram também mestres que encontrei pelo caminho. Aprendi muito nas conversas e este trabalho reflete um pouco do aprendizado, mas sei que há muito mais a explorar. Elas são pessoas por quem nutro profunda admiração e respeito, lideranças que foram e continuam sendo inspiradoras, e a elas expresse aqui meu agradecimento: Aldalice Otterloo, Daniel Meurer, Eliana Rolemberg, Gelsi Dutra, Iara Pietricovsky, Sérgio Haddad, e Vera Masagão.

Trabalhei normalmente enquanto cursava as matérias do mestrado, e isso foi interessante porque eu estava o tempo todo envolvida com a prática e discutindo questões concretas do dia a dia de organizações de defesa de direitos, mas também foi desafiante por conta do excesso de trabalho nas duas frentes. O apoio e parceria das pessoas que compuseram a Diretoria Executiva e a equipe da ABONG nesse período foram inestimáveis, e faço questão de nomear cada um(a): Adriana Ramos, Damien Hazard, Ivo Lesbaupin, Vera Masagão, e Raimundo de Oliveira (Cajá) — diretoria executiva da ABONG nos anos de 2014 e 2015; Ana Carolina Medeiros, Amanda Proetti, Carolina Barbat, Fabio Fernandes, Maíra Vannuchi, Marcela Reis, Marta Elizabete Vieira, Nicolau Soares, Rafael Mignoni, e Renata Pistelli — queridos(as) companheiros(as) de trabalho da ABONG.

Não poderia deixar de mencionar e agradecer também a parceria inesperada e muito bem-vinda que aconteceu com a revisora Katine Walmrath no finalzinho da caminhada.

Sou *abensonhada* com uma família pra lá de especial sem a qual não teria conseguido concluir o mestrado. Edin, Olivia e Letícia palavras não dão conta de expressar o tanto que me ajudou seu carinho, compreensão, estímulo e nossas conversas animadas em torno da mesa, às quais tantas vezes se juntaram Viviane e Vinícius. De coração, obrigada.

Finalmente, agradeço à Fundação São Paulo pela bolsa recebida.

Aurorava. O sol dava as cinco. As sombras, neblinubladas, iam despertando na ensonação geral. No topo das árvores, frutificavam os pássaros. Toda madrugada confirma: nada, neste mundo, acontece num súbito.

(MIA COUTO, Histórias Abensonhadas)

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido a partir do pressuposto de que a vitalidade democrática de uma sociedade depende da diversidade, energia e autonomia de suas instituições sociais, sendo importante empreender pesquisas no sentido de ampliar o conhecimento e compreensão sobre sua atuação e impactos sociais do seu trabalho. Nele, o foco recaiu sobre as entidades que trabalham na promoção e defesa de direitos no Brasil, em especial aquelas que tiveram sua trajetória relacionada aos centros de assessoria e apoio aos movimentos populares que resistiram à ditadura militar. Como objetivo geral, estabeleceu-se o interesse de identificar as especificidades e ampliar a compreensão das relações de poder na gestão das organizações estudadas; e de forma particular, buscou-se: identificar e analisar os princípios e valores que orientaram a estruturação dos seus sistemas de gestão; verificar se e como foram feitas adaptações neles ao longo do período de tempo delimitado para este trabalho (ditadura militar até o fim dos governos Fernando Henrique Cardoso); e ressaltar os conhecimentos que elaboraram no processo, a partir de sua prática. Para alcançar esses objetivos, foram feitas entrevistas com dirigentes de cinco entidades de defesa de direitos, cujo conteúdo foi analisado a partir da genealogia de poder proposta por Michel Foucault, marco teórico entendido como adequado para refletir sobre o trabalho de entidades que lutam por justiça, pela diminuição das desigualdades, e são contra discriminações nas relações sociais. Em outras palavras, as organizações que querem influenciar a forma como o poder se distribui na sociedade.

**Palavras-chave:** Organizações da Sociedade Civil. Poder. Foucault.

## **ABSTRACT**

The present study was developed based on the assumption that the democratic vitality of a society depends on the diversity, energy and autonomy of its social institutions, and it is important to undertake research in order to increase the knowledge and understanding about its performance and social impacts of its work. The focus was on the entities that work in the promotion and defense of human rights in Brazil, especially those that had their trajectory related to the centers of advice and support to the popular movements that resisted the military dictatorship. The general objective was to identify the specificities and to broaden the understanding of power relations in the management of the organizations studied; and particularly sought to identify and analyze the principles and values that guided the structuring of its management systems; to verify if and how adaptations were made in the same ones during the period of time delimited for this work (military dictatorship until the end of the governments Fernando Henrique Cardoso); and highlight the knowledge they have elaborated in the process, from their practice. To achieve these objectives, interviews were conducted with leaders of five rights-advocacy organizations, whose content were analyzed using the genealogy of power, as proposed by Michel Foucault, a theoretical framework understood as adequate to reflect on the work of entities struggling for justice, to reduce inequalities, and that are against discrimination in social relations. In other words, organizations that want to influence how power is distributed in society

**Keywords:** Civil Society Organizations. Power. Foucault.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 — Paradigmas para análise de teorias das ciências sociais.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 1 — Entidades selecionadas e pessoas entrevistadas .....</b>	<b>30</b>

## LISTA DE SIGLAS

- ABONG — Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
- ADITEPP — Associação Difusora de Treinamentos e Projetos Pedagógicos
- AE — Ação Educativa
- ANA — Articulação Nacional de Agroecologia
- AP — Ação Popular
- AS-PTA — Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa
- ASSESOAR — Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural
- CEAAL — Conselho de Educação de Adultos da América Latina e do Caribe
- CEDI — Centro Ecumênico de Documentação e Informação
- CEPEPO — Centro de Estudos e Práticas de Educação Popular
- CESE — Coordenação Ecumênica de Serviço
- CMI — Conselho Mundial de Igrejas
- CPIs — Comissões Parlamentares de Inquéritos
- CPT — Comissão Pastoral da Terra
- CRESOL — Sistema de Cooperativas de Crédito Solidário
- DHESCAs — Direitos Humanos Econômicos Sociais Culturais e Ambientais
- DISOP — *Providing Opportunities*
- FASE — Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
- FASFIL — Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil
- FHC — Fernando Henrique Cardoso
- GIFE — Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
- GT DIDO — Desenvolvimento Institucional e Organizacional
- IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INESC — Instituto de Estudos Socioeconômicos

IPEA — Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

JAC — Juventude Agrária Católica

JEC — Juventude Estudantil Católica

LPT — *Labour Process Theory*

MAB — Associação Nacional dos Atingidos por Barragens

MDB — Movimento Democrático Brasileiro

MEB — Movimento de Educação de Base

MMA — Movimento das Mulheres Camponesas

MST — Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

OSCIP — Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

PAD — Processo de Articulação e Diálogo

PMA — Planejamento Monitoramento e Avaliação

SOS CORPO — Instituto Feminista para Democracia

UFP — Universidade Federal do Pará

UNCED — United Nations Conference for Economic Development

UNIPOP — Instituto Universidade Popular

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>MARCO TEÓRICO: A GENEALOGIA DE PODER DE MICHEL FOUCAULT ..</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE .....</b>	<b>44</b>
5.1	AS ORGANIZAÇÕES E SUA(S) IDENTIDADE(S) .....	46
5.2	A GESTÃO INTERNA: DISTRIBUIÇÃO DE PODER COMO PRINCÍPIO.....	60
5.3	GESTÃO DAS RELAÇÕES EXTERNAS: REDE DE INFLUÊNCIAS MÚTUAS .....	74
5.4	SABERES GERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO DAS ORGANIZAÇÕES DE DEFESA DE DIREITOS .....	84
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

[...] na conversa, como na investigação, nós nos encontramos. Ambas são formas de interação social em que a nossa escolha de palavras e ações volta a nos confrontar em termos do tipo de discurso ou conhecimentos que ajudamos a gerar. Esta característica da conversa pode ser ativamente utilizada para explorar a nossa abordagem preferida de investigação de uma forma que é criticamente construtiva, em que estamos sistematicamente tentando enfrentar e compreender a natureza e a importância do que fazemos e como podemos fazer diferente. (MORGAN, 1983, p. 406)

O trabalho aqui apresentado reflete o desenvolvimento de meus estudos na Pós-Graduação em Administração da PUC São Paulo, e por isso entendi como importante explicitar, a título de introdução escrita na primeira pessoa, os aspectos mais significativos e marcantes desses estudos. Antes, porém, cabe esclarecer que sou formada em Pedagogia, e que minha experiência profissional até 2006 foi focada em questões educacionais relacionadas ao trabalho de organizações da sociedade civil. No referido ano, assumi a responsabilidade pela gestão do escritório nacional da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), onde desempenhei funções de caráter político, como a assessoria à Diretoria Executiva e Conselho Diretor e também de supervisão geral das atividades e do cotidiano administrativo e financeiro da instituição. Foi o interesse de refletir sobre o trabalho desenvolvido na ABONG que motivou a matrícula no mestrado em administração, e ao longo do curso estabelecer o recorte específico — as relações de poder na gestão de organizações de defesa de direitos.

Para realizar a tarefa a que me propus, foi muito importante que o mestrado tenha me oferecido uma visão geral da teoria da administração, em especial da teoria das organizações, mas também, nas aulas sobre epistemologia da administração, a oportunidade de ampliar meu conhecimento sobre o desenvolvimento histórico do fazer científico propriamente dito. Além desses, os conteúdos e debates sobre liderança e poder nas organizações, e introdução à política, matéria que cursei na Pós-Graduação das Ciências Sociais, foram cruciais para definição de marco teórico e abordagem metodológica usada neste estudo. No entanto, não teria conseguido percorrer todo o caminho sem a orientação cuidadosa e competente que recebi tanto pelo conhecimento do orientador sobre o setor não governamental quanto pelo diálogo aberto e instigante que estabelecemos, os quais contribuíram sobremaneira para as escolhas feitas ao longo do processo.

Considerando o exposto até aqui, entendo como importante primeiro esclarecer que desenvolvi a presente pesquisa na perspectiva do que Morgan (1983, p. 368) denomina “ciência social reflexiva”, segundo a qual fenômenos e objetos estudados estão em permanente mutação, por ser essa sua natureza, mas também em função da interação com o cientista no processo de pesquisa. O pesquisador, em última instância, geraria conhecimento de sua interação com o mundo e de certa forma se revelaria também em seus estudos. Segundo o autor, fazer ciência dessa forma permite superar os encastelamentos baseados em certezas absolutas e abre caminho para o diálogo entre diferentes teorias, e para a complementaridade na construção constante do conhecimento da realidade.

Morgan (1983, p. 11) entende que a melhor formulação para esse processo de interação é “engajamento”, e mais ainda ele afirma que este sempre se dá a partir de determinadas estruturas teóricas referenciais as quais precisam ser responsabilmente assumidas e explicitadas por quem realiza a pesquisa, demarcando assim a especificidade daquele conhecimento produzido sobre o objeto, e por essa explicitação possibilitando o diálogo plural com outras abordagens e proposições teóricas sobre o mesmo objeto. Isso seria fazer ciência social reflexiva.

A posição que eu adotei reforça o argumento de que o processo de conhecer envolve um processo de formação e transformação, e conhecendo o nosso mundo, nós também nos formamos e transformamos. Abordada desta maneira, a diversidade de investigação social prática, apresenta-se como um reino de escolha importante para nossa maneira de fazer e nos refazer, tanto no nível individual como coletivamente. Esta perspectiva molda a ciência social como uma atividade que não é apenas epistemológica, mas humana na plena acepção. (MORGAN, 1983, p. 405)

Em consonância com o exposto, empreendi um esforço sério no sentido do distanciamento do objeto que me propus a estudar, mas não tenho dúvida de que o processo e o produto final foram influenciados pela minha experiência e conhecimento sobre ele, em especial a dos últimos 10 anos. Além disso, destaco o entendimento de que implementar a pesquisa na perspectiva da ciência social reflexiva foi apropriado ao tipo de organização que me propus a estudar, pois elas defendem a demarcação de sua identidade como pressuposto para a atuação social responsável e estabelecimento de diálogo com o conjunto maior de organizações sociais, e essa característica encontra eco na postura de engajamento no fazer científico, conforme proposto pelo autor. E mais, a linha de pensamento social reflexiva reconhece outras formas de conhecimento sobre a realidade, buscando evitar visões unidimensionais, e, no caso deste estudo, corroborou a proposta de ampliar a compreensão sobre aspectos da gestão de um conjunto de organizações da sociedade civil, não só a partir da

referência do saber acadêmico da administração, mas considerando também aquele expresso pelos sujeitos que a exercem, entendendo que aí há conhecimento válido a ser revelado, compreendido e utilizado.

Em segundo lugar, considero importante indicar quais organizações escolhi estudar dentro do diverso mundo da sociedade civil organizada no Brasil, assim como delimitar o período de sua história sobre o qual me debrucei. Elas estão entre aquelas identificadas hoje como de defesa de direitos, mas que têm sua trajetória visceralmente ligada aos centros de assessoria e apoio aos movimentos populares que resistiram à ditadura militar, e entre essas estão as que fundaram a ABONG, em 1991. Procurei entender as características e os desafios específicos do gerenciamento dessas entidades nos anos de suspensão democrática que o Brasil viveu, entre 1964 e 1985, e nas décadas seguintes, em especial até o fim dos governos de Fernando Henrique Cardoso. O Capítulo 2 caracteriza melhor as organizações de defesa de direitos, assim como apresenta sua leitura dos desafios que enfrentavam nas difíceis conjunturas políticas e sociais que enfrentaram ao longo do período estudado.

As pessoas entrevistadas são lideranças das organizações de defesa de direitos, especialistas nas áreas temáticas de atuação dessas organizações, e ao mesmo tempo responsáveis pelo seu gerenciamento cotidiano nos anos que interessam a este estudo. Elas, assim como eu, não têm formação específica em administração, e me interessou principalmente levantar questões sobre como lidavam com o desafio de desenvolver e implementar sistemas gerenciais afinados com os princípios de democracia, participação, e justiça que defendiam em sua atuação na sociedade.

Por fim, o caminho percorrido para definir a metodologia e o marco teórico usados para realizar o trabalho de análise dos conteúdos das entrevistas está apresentado nos Capítulos 3 e 4. Ele também está pavimentado sobre minhas reflexões em torno do fazer científico, principalmente as que foram provocadas pela proposta de classificação das correntes teóricas da sociologia em geral e da teoria das organizações especificamente, a qual foi proposta por Burrell e Morgan (1979). A partir delas, decidi pela abordagem qualitativa do material recolhido nas entrevistas, que seguiu os passos propostos por Minayo (2010), e estabeleci as categorias analíticas com base nas proposições de Foucault (1977; 1995a; 1995b) sobre as características do exercício do poder na modernidade. Na minha visão, ambas fazem parte do paradigma sociológico da mudança radical, onde se alocam as teorias organizacionais preocupadas com a transformação social, por isso sendo adequadas para o estudo de organizações cujo foco de trabalho são as mudanças estruturais da sociedade, ou

seja, lutam por justiça, pela diminuição das desigualdades, e são contra discriminações nas relações sociais. Em outras palavras, as organizações que querem influenciar a forma como o poder se distribui na sociedade.

Na análise (Capítulo 5), além da já citada discussão a respeito das marcas identitárias das entidades estudadas, procurei explicitar aspectos do fazer gerencial cotidiano descrito pelos entrevistados, os quais foram divididos entre os que se referem à gestão interna, gestão externa, saberes gerenciais, e contribuições sociais do trabalho que realizam. E nas considerações finais (Capítulo 6), empreendi um esforço de avaliação tendo como referência as pretensões iniciais deste estudo, traduzidas no objetivo mais amplo de identificar as especificidades e ampliar a compreensão das relações de poder na gestão das organizações da sociedade civil que trabalham na promoção e defesa de direitos no Brasil; e de forma particular nos específicos: identificar e analisar os princípios e valores que orientaram a estruturação dos sistemas de gestão; verificar se e como foram feitas adaptações nestes ao longo do período de tempo delimitado para este trabalho; e ressaltar os conhecimentos que elaboraram no processo, a partir de sua prática.

## **2 JUSTIFICATIVA - AS ORGANIZAÇÕES DE DEFESA DE DIREITOS E O ESTUDO PROPOSTO DAS RELAÇÕES DE PODER NA SUA GESTÃO**

A sociedade civil organizada em instituições para incidir sobre questões de interesse público, seja no atendimento assistencial, ou de classes profissionais, ou defesa de direitos de minorias, entre outros, é sinal de vitalidade política, social e econômica de um país. Isso porque indica principalmente que o sentido público não está restrito ao governamental, mas é assumido por cidadãos e cidadãs. Esse conjunto de organizações tem sido objeto de levantamento estatístico e análise do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) desde 2002, trabalho realizado em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). O estudo é chamado Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL), e teve seus dados atualizados em 2005 e 2010. No texto de introdução da análise é destacado:

Esse conjunto de informações contribui para entender-se a dinâmica da organização da sociedade civil na história recente, que teve, na Constituição Federal de 1988, um marco importante no que se refere ao reconhecimento e à organização da participação social como direitos e valores a serem garantidos e fomentados. Como integrantes de movimentos sociais e outras iniciativas dos cidadãos, associações e fundações sem fins lucrativos são atores sociais e políticos que dão vida à experiência democrática no Brasil. Juntos, influenciam agendas públicas, exercem o controle social, atuam na execução de políticas públicas e criam novos projetos de interesse público. (IBGE, 2012, p. 9)

Considerando então a relevância do setor a partir da perspectiva acima apontada, entende-se que desenvolver estudos sobre ele, levantar e analisar suas especificidades, sua trajetória no Brasil, a variedade de iniciativas que implementa, e os resultados de seu trabalho, é importante para ampliar a compreensão sobre sua contribuição para a sociedade. Além disso, importa também verificar e analisar os desafios de todas as ordens que enfrentam essas organizações, sejam eles políticos, metodológicos, administrativos, jurídicos, de sustentabilidade, etc., e, através deste trabalho, contribuir com reflexões que podem apoiar o seu desenvolvimento e fortalecer sua ação final. No caso da presente pesquisa, o foco são as organizações de defesa de direitos, em especial as que atuam ou foram criadas a partir dos anos 60, que tiveram papel fundamental na resistência ao regime ditatorial instalado em 1964, e no período seguinte quando contribuíram para construção e consolidação democrática no País.

Em uma perspectiva histórica mais abrangente, é possível reconhecer a intensa e dinâmica movimentação da sociedade brasileira em momentos de transformação social, como, por exemplo, o fim da escravidão, a proclamação da República, ou a conquista do voto feminino sem restrições, em 1934. Outros tantos eventos históricos, e até revoltas armadas que denunciavam injustiças políticas, sociais e econômicas, se desenvolveram a partir da organização coletiva nas mais diversas regiões, no seio de diferentes grupos, funcionando como embriões de formas de envolvimento e participação social, diferentes daquelas que visavam à substituição ou complementação da ação social do Estado, a qual era realizada majoritariamente e simbioticamente com ele pela Igreja Católica (LANDIM, 2002). Pelo contrário, diferentemente das entidades religiosas de assistência, assim como das filantrópicas, o associativismo no Brasil, segundo essa autora, tem “uma história de repressão e conflito com o Estado autoritário nas mais diversas conjunturas” (LANDIM, 2002, p. 25).

As organizações estudadas neste trabalho são herdeiras desse espírito de luta, de atuação social coletiva motivada por interesses de classe, direitos civis, e questões sociais das mais diversas. Elas foram criadas e atuaram no sentido do fortalecimento da sociedade civil brasileira, como centros de assessoria e apoio a movimentos populares, de forma que estes pudessem fazer resistência ao regime militar, e em função da conjuntura política no período, funcionaram sem estabelecer vínculos de qualquer tipo com o Estado. De fato, elas contam desde sua origem com o “indispensável apoio e respaldo” (LANDIM, 2002, p. 26) de setores da Igreja Católica e do movimento ecumênico brasileiro e internacional, e conseguem realizar sua missão graças ao estabelecimento de relações com as agências não governamentais de cooperação internacional, das quais recebem suporte financeiro e político, como será discutido neste estudo. Como enfatiza Paz (2005):

O termo ONG foi assumido, no Brasil por organizações que surgiram a partir dos anos 1960 e 1970, no período do regime militar. Contudo, elas não eram conhecidas por esse nome, mas por centros de educação popular, de promoção social, ou de assessoria e apoio. (PAZ, 2005, p. 7)

A ênfase discursiva que embasava inicialmente a prática social dessas entidades tratava dos direitos humanos em uma perspectiva delimitada, pela própria conjuntura política, à recuperação dos direitos civis e políticos básicos. Democracia e cidadania também eram postulados caros, valorizados em torno principalmente da possibilidade de participação social através do voto popular. Esses conceitos vão ser foco de disputas e ampliação de significados e compreensões na sociedade nas décadas posteriores ao fim da ditadura. A Assembleia Nacional Constituinte que funcionou nos anos 1987 e 1988 é marco nesse processo de debate

social, e as entidades estudadas participaram dele ativamente, pois a partir de sua experiência e conhecimento queriam contribuir para o desenho da estrutura e funcionamento dos espaços de participação social, assim como para a definição dos princípios legais que orientariam posteriormente a definição de políticas públicas relativas aos públicos com os quais trabalhavam. Além disso, foi momento também de reconfigurar sua relação de assessoria e apoio com os movimentos sociais e populares para um novo formato que envolveria principalmente a construção de alianças políticas para incidir nas definições de políticas públicas que lhes afetavam (PAZ, 2005).

Dagnino (2004, p. 96) discute como a apropriação de termos como cidadania e participação social serve como justificativa das estratégias governamentais, implementadas nos anos 1990, com vistas a realizar o ajuste neoliberal que incluía “um projeto de Estado mínimo que se isenta progressivamente de seu papel de garantidor de direitos, através do encolhimento de suas responsabilidades sociais e sua transferência para a sociedade civil”. Ainda segundo a autora, a sociedade civil organizada foi entendida como parceira na implementação do ajuste devido à capilaridade de sua atuação, ao conhecimento técnico das temáticas sociais, e à relação de confiança com outros atores sociais. Foi quando se firmou e disseminou o termo Terceiro Setor, popularizado ao longo dos governos do Presidente Fernando Henrique Cardoso, em especial no Programa Comunidade Solidária, e usado, segundo entendimento das organizações estudadas, para unificar e homogeneizar um setor que abrigava enorme diversidade de projetos políticos de sociedade (LANDIM, 2002, p. 43-44).

As organizações estudadas empreenderam, então, um esforço de diferenciação e demarcação de fronteiras em relação ao conjunto maior de organizações da sociedade civil brasileira, tanto no sentido de seu discurso político quanto do tipo de intervenção social que realizavam, indo na direção contrária ao conjunto maior de entidades sociais. Para elas, havia no período FHC o que Dagnino (2004, p. 102) chama de “despolitização da participação” social e da ação cidadã, conceitos que teriam sido deslocados do coletivo para a ação individual, e estavam sujeitos às determinações do mercado. Por exemplo, nos Conselhos de Políticas Públicas não havia partilha real de poder, como seria típico de “uma visão ampliada da política e de seus agentes” (DAGNINO, 2004, p. 107), e muito menos se constituíram espaços públicos nos quais fosse possível influenciar na definição do próprio funcionamento do sistema político como originalmente imaginado pelos movimentos que lutaram pela redemocratização do País e preconizado na Constituição de 1988.

Além disso, nos anos 1990, as entidades avançaram na reflexão e pautaram sua atuação social na perspectiva do que Telles (1998, p. 40) denominou de “dimensão transgressora dos direitos”. Elas advogavam o sentido político e público do conceito, atualizado a partir das demandas concretas apresentadas pelos próprios sujeitos de direitos, em um discurso não sobre carências e necessidades, mas sobre justiça e injustiças sociais. Discurso este que foge da neutralidade ao explicitar os conflitos, aponta responsabilidades e tem expectativa de uma nova ordem social, conforme destacado pela mesma autora:

[...] os direitos são também uma forma de dizer e nomear a ordem do mundo, de produzir o sentido das experiências silenciadas e de formalizar o jogo das relações humanas estabelecendo as regras das reciprocidades e equivalências por referência a noções sempre em disputa e sempre reinventadas de um bem comum, medida de um mundo comum possível, figurações simbólicas do que se imagina como mundo que valha a pena ser vivido. (TELLES, 1998, p. 45)

Fez parte do esforço de demarcação de fronteiras identitárias e busca de legitimidade social empreendido por esse conjunto de instituições a realização de encontros de suas lideranças para debates e definição de estratégias de ação política comum, alguns deles incluindo também representantes de organizações da América Latina. A constituição da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), da qual foram selecionadas as organizações para este estudo, resulta dessas articulações, assim como a:

Conhecida United Nations Conference for Economic Development (UNCED), realizada no Rio — a ECO 92 — em que as chamadas ONGs montaram enorme reunião internacional paralela e mereceram grande atenção da mídia (sendo então apresentada, segundo os termos do meio, a “sociedade civil planetária”). (LANDIM, 2002, p. 28)

O esforço alcança certo sucesso e organizações com o perfil das descritas acima alcançam reconhecimento e identificação formal no âmbito legal ainda no governo FHC através da Lei n. 9.790/99, que definiu a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Para receber a qualificação, e a partir dela ter condição de celebrar parcerias com entes governamentais fora dos sistemas de convênios, as organizações deveriam ter em seus objetivos pelo menos uma das finalidades indicadas no artigo 3º, entre as quais constavam: a promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; e a promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais (BRASIL, 1999).

O primeiro levantamento FASFIL aconteceu em 2002 e contribuiu para o aprofundamento da compreensão da diversidade do setor não governamental brasileiro, evidenciando a impossibilidade de tratar organizações da sociedade civil como um bloco uniforme. Em sua última atualização, realizada a partir do levantamento de 2010, a pesquisa mostrou que havia 290,7 mil fundações e associações sem fins lucrativos no Brasil, classificadas nos seguintes grupos de categorias: habitação — 0,1%, saúde — 2,1%, cultura e recreação — 12,7%, educação e pesquisa — 6,1%, assistência social — 10,5%, religião — 28,5%, associações patronais e profissionais — 15,5%, meio ambiente e proteção animal — 0,8%, desenvolvimento e defesa de direitos — 14,6%, e outras instituições privadas sem fins lucrativos — 9,3% (IBGE, 2012). A ABONG (2015) identifica suas associadas em dois grupos: meio ambiente e proteção animal; e desenvolvimento e defesa de direitos.

O interesse deste estudo recai sobre a prática gerencial das organizações de defesa de direitos. As questões que se colocam são referentes às estratégias que usaram para lidar com a mecânica de funcionamento do poder instalada durante o regime militar, caracterizada pela repressão sistêmica e controles autoritários que afetavam diretamente entidades que tinham como objetivo político fortalecer movimentos de resistência e denunciar os desmandos do regime. Além disso, esta pesquisa procura refletir sobre como eram as relações internas no período, em especial os sistemas de tomada de decisão e gerenciamento de recursos humanos.

Novos desafios para o gerenciamento de organizações da sociedade civil, em especial para as de defesa de direitos, se apresentaram após a restauração da democracia brasileira. Desafios que exigiram empenho na demarcação de sua identidade institucional, conforme já discutido neste capítulo, principalmente em função da concepção neoliberal de Estado que orientou os governos Fernando Henrique, a qual defendia a importância do setor não governamental, mas também as suas fragilidades, em especial de sua falta de estrutura e controle gerencial (DAGNINO; TATAGIBA, 2007). Essa perspectiva orientou o investimento governamental marcado, entre outras iniciativas, pela de aproximação com a classe empresarial e acadêmica, no sentido de formação e preparação das organizações na busca da eficiência, eficácia e produtividade típica do setor lucrativo.

Transformações sociais, políticas e econômicas nos anos 1990 estavam também acontecendo no âmbito internacional, e essas afetaram em especial os rumos da cooperação internacional não governamental, que apoiara financeira e institucionalmente as organizações de defesa de direitos nas décadas anteriores. As agências parceiras gradualmente fizeram

mudanças na forma de se relacionar com suas contrapartes brasileiras, aumentando exigências e controles administrativos, processo que trouxe nova complexidade ao gerenciamento.

A formação de profissionais das entidades para lidar com a nova realidade foi marca dos programas governamentais e também foi etapa do processo de implementação de mudanças promovidas pelas agências de cooperação internacional. No primeiro caso, foi experimentado, por exemplo, promover a aproximação de profissionais do setor empresarial com os departamentos administrativos das organizações para ensinar melhores técnicas de administração. Muitos cursos foram criados e desenvolvidos, assim como projetos de acompanhamento posterior das organizações participantes (ÁVILA, 2001; CARDOSO; FRANCO; OLIVEIRA, 2000; CARDOSO *et al.*, 2002).

As agências de cooperação internacional, na fase inicial de mudanças nas relações com as entidades brasileiras, investiram recursos na promoção de encontros que visavam debater o seu desenvolvimento institucional e organizacional. A lógica dessa iniciativa era que as mudanças não deveriam ser impostas, de cima para baixo, superpondo diferentes culturas gerenciais, mas deveriam resultar da reflexão conjunta e identificação dos avanços necessários na área administrativa. Armani (1999) cita, entre outros exemplos, o Processo de Articulação e Diálogo (PAD), uma articulação de sete agências ecumênicas europeias e de seus parceiros no Brasil. O PAD tinha um grupo de trabalho, então denominado:

GT DIDO (Desenvolvimento Institucional e Organizacional), mas que antes se chamava PMA (Planejamento Monitoramento e Avaliação). Este é um processo interessante, em que um conjunto de agências discute com seus parceiros (cerca de 200), de forma sistemática, parâmetros, políticas, sobre desenvolvimento institucional e PMA. (ARMANI, 1999, p. 9)

Contudo, em paralelo, a direção das mudanças foi decidida unilateralmente pelas agências de cooperação internacional, e afetou profundamente a forma de gestão das organizações apoiadas porque modificou de forma significativa o caráter do apoio. Este deixou de ser institucional e de funcionar como um suporte ao conjunto do trabalho desenvolvido pela instituição, e passou a ser um apoio a projetos pontuais.

Finalmente, importa destacar que, neste trabalho, a análise das estratégias de gestão e estruturas de funcionamento das entidades estudadas procura ir além da discussão de suas dificuldades no uso de ferramentas e instrumentos técnicos de gestão, ou de controle e transparência administrativa (TENÓRIO, 2009). Para alcançar esse objetivo, ela se baseia no discurso de algumas de suas lideranças, buscando verificar o que alguns autores identificam como racionalidade substantiva, a qual é constituída por elementos como “*autorealização*,

*entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia”* (SANTOS; LOPES; AÑES, 2007, p.16). Principalmente, busca-se identificar e refletir sobre como essas lideranças trabalhavam as relações de poder interna e externamente, considerando que as organizações que dirigiam se pautavam pelo discurso democrático e pela defesa de processos participativos de gestão social. Nesse sentido, entende-se como adequada e importante uma abordagem multidisciplinar do problema, posição defendida por vários autores conforme ressaltado por Santos (2009, p. 114):

A administração, como campo disciplinar, ainda sobre França Filho (2002), ocupa-se principalmente do estudo das organizações como um fenômeno social. Assim, a compreensão adequada desse fenômeno/objeto implica o diálogo com outras disciplinas do conhecimento científico, sobretudo no campo das ciências sociais, fazendo com que a administração apresente um caráter eminentemente interdisciplinar.

### 3 METODOLOGIA

Há sempre limites para a capacidade humana de objetivação, uma vez que a ciência se faz numa relação dinâmica entre razão e experiência e não admite a redução de um termo ao outro. Se isso é verdade para a totalidade do labor de investigação científica, aplica-se de forma muito específica à etapa de tratamento de dados empíricos. (MINAYO, 2010, p. 351)

Uma primeira delimitação metodológica importante, considerando o objeto de estudo desta dissertação — as relações de poder na gestão de organizações da sociedade civil que trabalham na promoção e defesa de direitos no Brasil, foi que nele seriam usadas teorias que tivessem perspectiva de transformação social como motor da realidade social, segundo proposta dos paradigmas sociológicos para análise de teorias organizacionais feita por Burrell e Morgan (1979). Isso porque as próprias organizações de defesa de direitos trabalham no sentido da mudança radical da sociedade, propondo e implementando novos padrões para a convivência social, baseados na justiça, igualdade e colaboração, sendo importante para estudar a forma como são geridas usar teorias organizacionais que partam de pressupostos semelhantes.

De forma a justificar essa escolha, cabe uma breve apresentação do trabalho realizado pelos autores, o qual se baseia na defesa de que as diferentes teorias sociais partem de pressuposições comuns sobre “a natureza do mundo social e a forma como poderia ser investigado” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 1). Essa é sua referência para estabelecer os paradigmas das ciências sociais e organizacionais, quatro conjuntos de diferentes linhas teóricas de pesquisa organizados de acordo com os graus de objetividade e subjetividade, e também segundo a perspectiva de permanência ou transformação social que as orienta.

As teorias das ciências sociais, conforme organizadas no esquema paradigmático proposto por Burrell e Morgan (1979), são desenvolvidas a partir de duas diferentes suposições sobre a essência da realidade, o ato de conhecê-la, o tipo de relação/influência entre indivíduo e ambiente, e por fim, encadeada coerentemente com as anteriores, cada postura científica defende uma metodologia a ser aplicada nas suas pesquisas. Na perspectiva objetivista, o método deve ser o mais próximo do usado nas ciências naturais, ou seja, observação distante e isenta, com estabelecimento de escalas e sistemas de medição de forma a identificar ritmos e tendências gerais nos fenômenos. No outro extremo, o método subjetivista é ideográfico, no sentido de valorizar a descrição detalhada de um fenômeno a

partir da perspectiva das pessoas envolvidas, valorizando suas experiências e entendimento desse fenômeno, pressupondo muitas vezes envolvimento de quem pesquisa no processo.

A essas duas dimensões paradigmáticas que dizem respeito à natureza das ciências sociais propriamente ditas, os autores acrescentam outras duas que se referem à suposição sobre a natureza da sociedade como tendendo à regulação ou à mudança radical (*regulation and radical change*). Burrell e Morgan (1979) afirmam a distinção essencial entre as teorias sociais propostas por Durkheim (1858 a 1917), Weber (1864 a 1920), e Pareto (1848 a 1923), cuja questão principal era a ordem social, e Marx (1818 a 1883), que defendia serem conflitos e contradições os motores da dinâmica social. Assim, propõem usar os próprios conceitos marxistas para explicitar as características do que passam a chamar “sociologia da mudança radical” em oposição ao que preferem identificar como “sociologia da regulação”. Afirmam que, em última instância, é preciso reconhecer as premissas fundamentalmente diferentes do que cada corrente entende sobre o que é a sociedade e seu funcionamento, e, portanto, “se apresentam como modelos alternativos de análise do processo social” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 18).

Se colocadas juntas as duas dimensões das Ciências Sociais apresentadas por Burrell e Morgan (1979, p. 23), como dois eixos que se inter cruzam:

Elas definem quatro paradigmas sociológicos diferentes os quais podem ser usados para análise de uma gama imensa de teorias sociais. [...] Eles são abordagens que partem de pontos de vistas contrastantes e que geram conceitos e ferramentas de análise bem diferentes.

No radical humanismo e no radical estruturalismo, estão inseridas teorias da sociologia da mudança radical que divergem em termos de premissas mais subjetivistas (radical humanista) ou objetivistas (radical estruturalista) em relação ao entendimento do fazer científico. Identificadas no espectro da sociologia da regulação estão uma perspectiva subjetiva de abordagem científica — a interpretativista, e a funcionalista, que parte de uma visão objetiva da realidade e das ciências sociais. A figura esquemática seria o seguinte:

**Figura 1 — Paradigmas para análise de teorias das ciências sociais**



Fonte: Elaborada pela autora.

Segundo os autores, o funcionalismo é a perspectiva dominante dentro das Ciências Sociais, e, em especial, dentro da teoria das organizações. Nesse quadrante, se concentram as teorias que buscam explicação racional para a realidade social, têm uma orientação pragmática, e são comprometidas com a compreensão da ordem, equilíbrio e estabilidade na sociedade, no sentido de manter essas condições e o *status quo*. No paradigma interpretativista, estão teorias críticas às funcionalistas, em especial por estas não incorporarem o principal componente da construção do real — o sujeito. A realidade é um processo contínuo, estabelecido, mas para compreendê-la e analisá-la seria preciso captar como ela é subjetivamente processada pelos indivíduos que a vivenciam e, através da linguagem, dão sentido a ela.

Na posição totalmente contrária ao funcionalismo, está o radical humanismo. “Eles buscam a mudança na sociedade através de mudanças nas formas de conhecer e perceber a realidade, de consciência em relação à mesma” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 33). O paradigma radical estruturalista visa analisar as formas de movimentação e transformação em que a sociedade está permanentemente imersa, e nesse sentido é oposto ao funcionalismo, e usa em sua tarefa uma abordagem científica mais objetiva, não enfatizando o papel da consciência e percepção na análise social, mas investindo na observação e análise dos fatos sociais e suas leis, visando desvelar as contradições arraigadas em suas estruturas internas de funcionamento e também nas relações de poder estabelecidas.

Alcadipani (2005, p. 17) afirma que o livro de Burrell e Morgan provocou muitos debates no campo da teoria das organizações, em especial sobre a questão da possibilidade ou não de diálogo entre os diferentes paradigmas em função de seus pressupostos teóricos distintos, mas, segundo ele, a sua importância fundamental foi possibilitar o reconhecimento “e tentar dar fôlego às visões de análise organizacional diferentes do funcionalismo”. Nesse sentido, pode-se dizer que eles identificaram potencial de desenvolvimento de novas teorias alternativas ao modelo funcionalista no campo de estudos organizacionais quando elas ainda estavam em gestação.

Esse era um campo em que a hegemonia da visão funcionalista ainda permanecia nos anos 80, mas não era mais exclusiva, convivendo com proposições divergentes desde os anos 60, em especial aquelas produzidas a partir dos referenciais teóricos marxistas, próprios da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, aplicados à administração. No quadrante humanista radical do esquema elaborado por Morgan e Burrell, a Teoria Crítica é a corrente principal, e nesse sentido parte de pressupostos e posicionamentos metodológicos totalmente opostos ao quadrante funcionalista. No entanto, o debate entre modernistas e pós-modernistas estabelece uma controvérsia importante dentro do próprio campo das teorias sociológicas da Mudança Radical (COOPER; BURRELL, 2007), e acaba contaminando também a teoria das organizações conforme era desenvolvida na *Labour Process Theory* (LPT), corrente que abrigava os teóricos críticos à visão funcionalista das organizações.

Segundo Alcadipani (2005, p. 22), a LPT, que desenvolvia basicamente estudos de visão dualista segundo a perspectiva de luta de classes, analisando como esta afetaria as relações de trabalho (explorador X explorado / pensamento X práxis / direção e controle X criatividade), começa a haver teóricos da própria corrente questionando essa visão. O pensamento de Michel Foucault influenciou esse processo na medida em que indicava para as teorias organizacionais novas possibilidades de perspectiva tanto epistemológica quanto metodológica, assim como de temas a serem abordados a partir desse autor.

Em função do caminho de entrada do pensamento foucaultiano no campo das teorias organizacionais, ele é identificado inicialmente como teórico pós-modernista e também pós-estruturalista, pois seu trabalho desvela as discontinuidades e desconstrói a visão de naturalidade em relação ao desenvolvimento das ciências e das técnicas de governar, mas faz isso a partir de estudos extensivos e detalhados de documentação legal e institucional das épocas que lhe interessam, o período feudal, monarquias e o Estado moderno. Nesse sentido,

ele seria alocado no paradigma radical estruturalista das ciências sociais e organizacionais, conforme esquema proposto por Burrell e Morgan.

No entanto, segundo Alcadipani (2005), o próprio Burrell chama atenção para a dificuldade e inadequação de encaixar Foucault em fórmulas ou modelos, tanto porque ele pode ser classificado de diferentes formas considerando seus escritos e percurso intelectual (filósofo, historiador, psicólogo, etc.) quanto porque parte do seu trabalho foi fazer a crítica dos sistemas científicos classificatórios. Além disso, Alcadipani (2005, p. 114) alerta para o risco de outra incoerência no uso da obra de Foucault, que seria “criarmos um saber disciplinado sobre o que fez, gerarmos discurso de verdade sobre sua obra, o que induz a uma maneira correta e verdadeira de compreendê-la e, assim, de analisar sua contribuição”. De fato, o pensador, ao longo de sua produção teórica, dialogou e reviu suas proposições, chegando a se contradizer na construção de novas reflexões sobre seus temas.

Assim, para fins deste estudo, e considerando o já apresentado sobre os paradigmas das ciências sociais e organizacionais, entende-se que seja suficiente a identificação de Foucault no campo mais amplo das teorias com perspectiva de transformação social como motor da sociedade. Segundo Alcadipani (2005), o uso de suas ideias na teoria das organizações acrescenta reflexividade a um campo marcadamente prático e utilitarista, focado na autopreservação e na solução de problemas cotidianos. E, ainda mais, a escolha de Foucault é coerente com a perspectiva de ciência social reflexiva e engajada, conforme discutido na introdução desta dissertação. Foucault foi um intelectual politicamente engajado, preocupado com as questões do seu tempo, posicionando-se sobre elas em diversas ocasiões, e assumindo que influenciavam a escolha de temas e de suas proposições teórico-metodológicas sobre estes. Sua postura como pensador é de preocupação com o presente a partir de uma postura crítica permanente:

Talvez, o mais evidente dos problemas filosóficos seja a questão do tempo presente e daquilo que somos neste exato momento.

Talvez, o objetivo hoje em dia não seja descobrir o que somos, mas de recusar o que somos. Temos de imaginar e construir o que poderíamos ser para nos livrarmos deste “duplo constrangimento” político, que é simultaneamente individualização e a totalização própria das estruturas de poder moderno. [...] temos de promover novas formas de subjetividade por meio da recusa deste tipo de individualidade que nos foi imposta há vários séculos. (FOUCAULT, 1995b, p. 239)

Para definir o tipo de abordagem metodológica do objeto deste estudo, levou-se em conta a amplitude e complexidade deste, ou seja, as relações de poder na gestão de organizações sociais que trabalham na defesa de direitos, além das possibilidades de um

estudo em nível de mestrado, e da facilidade de acesso às lideranças dessas entidades. Assim, foi feita a opção por uma abordagem qualitativa, a qual traz como foco principal o discurso de pessoas que estiveram e/ou estão ainda na liderança de algumas dessas organizações. Opção que se justifica também se considerada a referência teórica foucaultiana, pois, conforme destacado por Chizzotti (2014, p. 124-125), para esse autor:

A linguagem é a matriz dos discursos que se constituem em formações discursivas: modos significativos de organizar as experiências humanas do mundo social em linguagem e deste modo constituir modos de conhecimento. [...] O papel da análise do discurso, na perspectiva foucaultiana, é, sobretudo, um desenlear das relações de poder ocultas nos refinamentos epistemológicos, no discurso tido como objetivo, nos conceitos formais.

As lideranças entrevistadas foram selecionadas entre aquelas que integram a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). A escolha dessa associação se justificou em função dela reunir um conjunto representativo do tipo de organizações que são foco deste trabalho, ou seja, as organizações de defesa de direitos. Ela foi fundada em 10 de agosto de 1991 em assembleia que reuniu 108 entidades que compartilhavam “*determinados valores político-éticos comuns, ou seja, um compromisso básico com a democracia e que estão em articulação com os movimentos populares*” (ABONG, 1991, p. 2), legado ainda hoje valorizado pelas entidades afiliadas conforme destacado em editorial comemorativo do 25º aniversário da associação, em Agosto de 2016:

Com a criação da ABONG, a primeira intenção era retirar da clandestinidade o trabalho das organizações não governamentais e dos então centros de educação popular que haviam atuado, por mais de duas décadas, na base da sociedade brasileira, sendo, junto com as várias matizes de outros grupos políticos e religiosos, um dos poucos espaços de resistência a sobreviverem à dura repressão política da ditadura civil-militar. Reunir numa entidade nacional este trabalho orgânico de base espalhado por quase todo o território nacional era, e continua sendo, um grande e importante desafio para as ambições democráticas daquela época (ABONG, 2016, p. 1).

Hoje, aos 25 anos, com 240 organizações associadas distribuídas em todo o território nacional, a ABONG ainda valoriza a articulação com movimentos sociais, e também o trabalho em rede, e a incidência em políticas públicas, conforme está explicitado em seu *site*<sup>1</sup>. Ela desenvolve trabalho de formação e representação política do conjunto maior de organizações de defesa de direitos, sendo reconhecida dessa maneira tanto pelos entes governamentais quanto por outros setores da própria sociedade civil brasileira e internacional

---

<sup>1</sup> [http://www.abong.org.br/quem\\_somos.php?id=2](http://www.abong.org.br/quem_somos.php?id=2)

(ABONG, 2013), o que reforça mais ainda a decisão de selecionar entre lideranças das entidades associadas à ABONG aquelas entrevistadas para este trabalho.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com seis lideranças de cinco organizações que estiveram representadas na assembleia de constituição da ABONG. Elas estavam em atividade desde os anos 70 ou 80, e continuam em atuação até hoje, tendo vivenciado diferentes e complexas conjunturas nesse caminho. Além disso, e principalmente, as pessoas escolhidas são lideranças em seus campos temáticos e também na promoção da articulação de organizações de defesa de direitos, com capacidade de oferecer uma visão ampla e crítica em relação à conjuntura política, social, e econômica da história recente brasileira, e também de contribuir com reflexões sobre as questões práticas da gestão de suas organizações dada sua longa experiência na condução de seus desafios cotidianos.

A amostra é representativa do conjunto de organizações de defesa de direitos que compõe a ABONG e que em termos de distribuição regional é compatível com aquelas classificadas na FASFIL como Desenvolvimento e defesa de direitos e meio ambiente e proteção animal, categorias nas quais as associadas estariam alocadas (ABONG, 2015, p. 107-108). Assim, foram entrevistadas lideranças de entidades de todas as regiões geográficas brasileiras, que trabalham com diversos temas, e têm diferentes portes financeiros. Esse cuidado com a representatividade da amostra é importante porque a gestão política e financeira das organizações é afetada pelas condições em que atuam e o tipo de trabalho que desenvolvem, sendo produtivo apreender das entrevistas as estratégias comuns e específicas que seus gestores usaram, e identificar a existência ou não de um saber próprio, construído a partir da sua experiência. Nesse sentido, é preciso informar que, apesar dos esforços empreendidos, não foi possível realizar a entrevista com a liderança da organização feminista selecionada para amostra.

Abaixo são apresentadas as organizações selecionadas, algumas informações iniciais sobre estas, e as pessoas entrevistadas. Fará parte da análise do conteúdo das entrevistas uma apresentação mais detalhada da história e ação social de cada uma delas.

Quadro 1 — Entidades selecionadas e pessoas entrevistadas

Região	Cidade	Organização / Ano fundação / Temas	Entrevistado(a)
Sudeste	São Paulo	<b>AÇÃO EDUCATIVA</b> — Assessoria Pesquisa e Informação 1974/1994 <sup>2</sup> Educação; Arte e Cultura; Justiça e Promoção de Direitos	Sérgio Haddad Vera Masagão
Nordeste	Salvador	<b>CESE</b> — Coordenadoria Ecumênica de Serviço 1973 Organização Popular / Participação Popular; Justiça e Promoção de Direitos; Fortalecimento de outras ONGs / Movimentos Populares; Crianças e Adolescentes; Questão Indígena	Eliana Rolemberg
Norte	Belém do Pará	<b>UNIPOP</b> — Instituto Universidade Popular 1987 Educação; Meio Ambiente; Justiça e Promoção de Direitos	Aldalice Otterloo
Centro Oeste	Brasília	<b>INESC</b> — Instituto de Estudos Socioeconômicos 1979 Meio Ambiente; Orçamento Público; Justiça e Promoção de Direitos; Crianças e Adolescentes	Iara Pietricovsky
Sul	Francisco Beltrão	<b>ASSESOAR</b> — Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural 1966 Organização Popular / Participação Popular; Agroecologia; Educação Popular; Desenvolvimento Sustentável do Campo	Daniel Meurer (resposta por escrito) Gelsi Dutra

Fonte: Elaborada pela autora.

O roteiro de entrevistas, que funcionou como um guia orientador da conversa, foi enviado com antecedência para cada pessoa entrevistada, e encontra-se no Apêndice A. Todas as entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2016, sendo feitas por Skype com as quatro pessoas de fora de São Paulo, e pessoalmente com as outras duas. Todas foram gravadas e transcritas.

O material recolhido nas entrevistas foi trabalhado a partir das proposições de técnicas de análise de material qualitativo feitas por Minayo (2010, p. 353), nas quais a autora detalha a operacionalização do trabalho analítico, que, destaca ela, leva em conta a questão do “contexto e da empiria”. Para Minayo (2010), a interpretação exige tanto a determinação das categorias teóricas quanto das que emergem da informação colhida no campo. Além disso, ela indica que a interpretação seja precedida por duas etapas: a ordenação de dados, que é um esforço de compreensão do conjunto do material recolhido que “dá ao investigador um mapa horizontal de suas descobertas de campo” (MINAYO, 2010, p. 356); e a classificação de dados, que envolve uma leitura horizontal e exaustiva daquele material visando à construção

<sup>2</sup> A Ação Educativa nasce em 1994, resultando do desmembramento do CEDI — Centro Ecumênico de Documentação e Informação, por iniciativa de sua equipe do Programa de Educação e Escolarização Popular. Na assembleia de fundação da Abong, Sérgio Haddad participa como CEDI.

das categorias empíricas, e a leitura transversal, com vistas ao enxugamento e refinamento das categorizações feitas “[...] a partir da elaboração teórica e da evidência dos dados” (MINAYO, 2010, p. 358).

Por fim, Minayo (2010, p. 359) orienta que a etapa da análise seja realizada em cima das anteriores, de forma a “esclarecer a lógica interna de um grupo determinado sobre o tema em pauta, quando o pensa, quando fala dele, quando se relaciona e quando a partir dele se comporta, projeta e planeja sua vida”. No caso desta pesquisa, tratou-se de verificar como os entrevistados elaboraram sua experiência como líderes e gestores de organizações de defesa de direitos, captar indícios da especificidade da gestão que implementaram, tanto em termos dos princípios e valores quanto das práticas cotidianas de administração, e também como esse fazer afetava e era afetado pelas relações de poder internas e com atores externos.

#### 4 MARCO TEÓRICO: A GENEALOGIA DE PODER DE MICHEL FOUCAULT

Neste capítulo, são apresentadas as categorias que servirão de ferramentas conceituais para a análise da gestão de organizações de defesa de direitos, principalmente para tentar compreender melhor como se apresentam as relações de poder nelas, a partir da escuta de lideranças que estiveram à frente dessas entidades nos períodos de resistência à ditadura e nas décadas seguinte. Essas categorias são baseadas na analítica de poder segundo o pensamento de Michel Foucault, o qual estuda os processos históricos de desenvolvimento e consolidação do exercício de poder na modernidade, tanto no âmbito governamental quanto nas instituições sociais e também no individual, e que poderia ser descrito como “[...] conduzir condutas e em ordenar possibilidades, estruturando o eventual campo de ação dos outros” (ALCADIPANI, 2005, p. 92). Assim, a expectativa é que ao trabalhar com Foucault seja possível uma análise mais completa da complexa tarefa de gerir pessoas e recursos nas organizações que têm como fim último não o lucro, mas o bem público.

Este trabalho parte do entendimento de que a tarefa gerencial é essencialmente exercício de poder, e essa perspectiva direciona a forma de análise das teorias, estratégias e técnicas administrativas de um determinado conjunto de organizações em determinado momento histórico. Poder é um dos principais temas de estudo de Foucault, sendo os outros saber e ética (PEREIRA; MUNIZ; LIMA, 2007). Seu esforço intelectual foi no sentido de “desnaturalizar o fenômeno organizacional e os seus processos internos” (ALCADIPANI, 2005, p. 115), e também de ampliar e diversificar a visão sobre a real condição das organizações influenciarem e serem influenciadas, ou seja, seu papel político na sociedade. Michel Foucault é, então, um dos pensadores cujas teorias tiveram influência no desenvolvimento de correntes alternativas à análise crítica organizacional conforme era feita até os anos 80, as quais partiam do entendimento de que a abordagem tradicional marxista não dava conta sozinha das mudanças do capitalismo que afetavam o funcionamento das organizações nesse período. Novas óticas eram necessárias (CAVALCANTI; ALCADIPANI, 2011).

O interesse de Foucault pelo poder é desdobramento dos seus primeiros estudos sobre a constituição dos saberes na sociedade, ou seja, das ciências e suas disciplinas. Nessa fase, ele se interroga sobre “o que rege os enunciados e a forma como estes se regem entre si para constituir um conjunto de proposições aceitáveis cientificamente” (FOUCAULT, 1995a, p. 4) para chegar à compreensão de como se desenvolvem e são legitimados como “verdadeiros” os

conhecimentos, ou como se formalizam e institucionalizam alguns em detrimento de outros. Em última instância, Foucault está preocupado em entender como se consolidou o discurso científico, suas regras e leis próprias, conforme aceito no mundo acadêmico, e tratado como evolução natural do pensamento e do progresso dos conhecimentos. Para isso, inova metodologicamente com a arqueologia do saber e produz uma série de estudos, como, por exemplo, a História da Loucura, de 1961, que apresenta sua proposição sobre a constituição da psiquiatria como ciência.

Em continuidade, avançando em suas pesquisas, Foucault busca compreender as condições externas que levam à legitimação de determinado conhecimento em detrimento de outro (MACHADO, 1995). Ele se preocupa com o contexto, com os diversos fatores estratégicos, sejam políticos, sociais, econômicos ou culturais, que tiveram importância, ou seja, exerceram algum papel no jogo que levou à constituição de determinado saber, e como ele se consolidou em um momento específico. Relação entre poder e saber é o foco, e Machado (1995, p. X) explicita esse ponto, inclusive ao introduzir a metodologia que Foucault usa para realizar essa tarefa:

[...] o que pretende (Foucault) é, em última análise, explicar o aparecimento de saberes, a partir de condições de possibilidade externas aos próprios saberes, ou melhor, que imanentes a eles — pois não se trata de considerá-los como efeito ou resultante — os situam como elementos de um dispositivo de natureza estratégica. É essa análise do porquê dos saberes, que pretende explicar sua existência e suas transformações situando-o como peça de relações de poder ou incluindo-o em um dispositivo político, que em sua terminologia nietzschiana Foucault chamará de genealogia.

Importante ressaltar que a genealogia é usada por Foucault não no sentido de busca da origem, ou para apresentar uma evolução do poder em diversas etapas, como se a história se desse de forma linear e contínua, e sempre do ruim para o bom (MACHADO, 1995). O que ele analisa com a genealogia do poder é a forma como este se constitui e é exercido em diferentes contextos, quem profere os discursos que o legitimam, e também a formação de identidades, individuais e institucionais, que decorrem desse processo.

A historicidade que nos domina e nos determina é belicosa e não linguística. Relação de poder, não relação de sentido. A história não tem sentido, o que não quer dizer que seja absurda ou incoerente. Ao contrário, é inteligível e deve poder ser analisada em seus menores detalhes, mas segundo a inteligibilidade das lutas, das estratégias, das táticas. (FOUCAULT, 1995a, p. 5)

É preciso se livrar do sujeito constituinte, livrar-se do próprio sujeito, isto é, chegar a uma análise que possa dar conta da constituição do sujeito na trama histórica. É isto que eu chamaria de genealogia, isto é, uma forma de história que dê conta da constituição dos saberes, dos discursos, dos domínios de objeto, etc., sem ter que se referir a um sujeito, seja ele transcendente com relação ao campo de acontecimentos, seja perseguindo sua identidade vazia ao longo da história. (FOUCAULT, 1995a, p. 7)

O próprio Foucault explicita suas precauções metodológicas no trabalho de análise de poder que desenvolveu: 1) tratou de captar o poder fora de seus espaços formais e regulamentares; 2) focou o lado externo do poder, sem interesse na intenção de quem tem poder, mas nas suas “práticas reais e efetivas” (FOUCAULT, 1995a, p. 182); 3) buscou captar a heterogeneidade de formas de poder na sociedade, explicitar os efeitos de sua fragmentação; 4) fez análise ascendente do poder — considerando os menores mecanismos de poder e verificando sua relação (como influem e são influenciados) por formas de dominação global; e 5) olhou para os “aparelhos do saber” (FOUCAULT, 1995a, p. 186) que possibilitam o exercício dos mecanismos sutis do poder, diferentes das ideologias necessárias para as grandes máquinas de poder.

O resultado do trabalho do autor não é a elaboração de uma teoria geral sobre o poder, pois conclui que este não existe como uma realidade concreta passível de ser conceituada. Foucault trabalha no desvelamento dos processos históricos, políticos, econômicos, sociais, culturais, que determinam o estabelecimento de determinada forma de exercício de poder e como ela se modifica ao longo do tempo e em função de que fatores. Assim, a análise de poder em Foucault se configura como tarefa bastante detalhada e complexa. Ele se concentra nas características que este assume na sociedade, no cotidiano das relações, e nas instituições, e nesse sentido entende-se que seja muito adequado ao presente estudo.

É através da descrição e análise do processo histórico de constituição e consolidação de novos mecanismos de poder entre os séculos XVI e XIX que Foucault explicita as características específicas de exercício deste nas instituições e Estado na modernidade. Em *Vigiar e Punir*, publicado originalmente em 1975, ele dedica à disciplina, mecanismo de poder sobre corpos individuais, especial atenção, e em *História da Sexualidade: a vontade de saber*, de 1976, o autor discute o segundo mecanismo de poder — a biopolítica, este sobre corpos coletivos ou populações. As características e efeitos do poder na modernidade, que têm raízes no desenvolvimento dessas ferramentas, são: capilar e imbricado nas relações sociais; produtivo e criador de capacidades e conhecimento; impregnado por discursos de verdade; forjador do homem moderno; alvo de contrapoderes e resistências. Essas serão, pois, as

categorias teóricas de análise usadas neste estudo sobre as relações de poder na gestão das organizações de defesa de direitos. E neste capítulo elas são apresentadas de forma um pouco mais detalhada.

**O poder capilar e imbricado nas relações sociais** é uma das principais conclusões de Foucault a partir de sua pesquisa genealógica, pois o autor identifica que ele só existe em relação, mais apropriadamente em um feixe de relações entre dominados e dominador.

Mas quando penso na mecânica do poder, penso em sua forma capilar de existir, no ponto em que o poder encontra o nível dos indivíduos, atinge seus corpos, vem se inserir em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana. (FOUCAULT, 1995a, p. 131)

Foucault descreve a transformação de um poder feudal ou monárquico, em que há uma figura depositária do poder (o senhor feudal ou o soberano) e o corpo social dominado (servos ou súditos), para “a invenção de uma nova mecânica de poder”, que se apoia nos corpos, seus tempos e seus trabalhos, o qual “supõe mais um sistema minucioso de coerções materiais do que a existência física de um soberano” (FOUCAULT, 1995a, p. 187-188). A evolução do mecanismo disciplinar é apresentada através de inúmeros exemplos nos sistemas hospitalar, militar, escolar, entre outros. São discutidos por Foucault os aspectos internos e externos a essas organizações que estão presentes no processo, especialmente a importância do estabelecimento de normas gerais em cada instituição com base nas quais — a partir de ordenamentos explícitos ou sutis, das hierarquias de espaço, tempo, e funções de controle — os indivíduos eram vigiados, permanentemente examinados e avaliados, e sofriam sanções punitivas ou positivas segundo seu cumprimento ou não da norma, ou sua maior ou menor proximidade do padrão de normalidade (FOUCAULT, 1977).

Para Foucault (1977), na nova mecânica do poder, não há um único detentor do poder, soberano ou dominador. Seja na estrutura social, ou na instituição, há poderes sendo exercidos permanentemente em diversos pontos, que vão se modificando em termos de graus e efeitos pelas articulações com outros poderes (internos e externos), que são produzidos no processo. Esse sistema, razoavelmente organizado, dinâmico, precisa ser compreendido em todas as suas dimensões, ou seja, para entender as relações de poder em qualquer organização ou na sociedade há que olhar para os microníveis onde ele é exercido, reconhecer esses poderes e seu efeito tanto no sentido de sua manutenção quanto nos avanços e transformações sociais. A proposição de Foucault é que somos todos dominados e dominadores, em diferentes formas e graus, e todos exercemos o poder.

O interessante da análise é justamente que os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa, a que não existe exterior possível, limites ou fronteiras. (MACHADO, 1995, p. XIV)

**Um poder que é também produtivo e criativo** emerge da nova economia de poder estabelecida pelas disciplinas nas organizações. Segundo Foucault, ele depende para sua manutenção de sistemas de controle e repressão, mas também de apoiar, estimular, animar e desenvolver a vida para que ela seja longa, saudável e produtiva. Instituições têm que focar o desenvolvimento das habilidades ao invés de ficar estagnadas em um sistema de controles e punições cada vez mais totalizantes, o qual desperta permanentes e fortes reações de contrapoder. No trecho abaixo, o próprio autor dá as chaves para a compreensão dessa dimensão produtiva do poder.

Se poder fosse somente repressivo, se não fizesse outra coisa a não ser dizer não você acredita que seria obedecido? O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir. (FOUCAULT, 1995a, p. 8)

Em relação à gestão das questões relativas à população, Foucault afirma que um governo somente repressor e castrador teria dificuldade de sobreviver. A biopolítica, o mecanismo para gerir o homem como espécie (ALCADIPANI, 2005), lida com fatores como a “expansão demográfica, abundância monetária, e aumento da produção agrícola” (FOUCAULT, 1995a, p. 288), e desenvolve as primeiras proposições racionais da arte de governar, assim como na constituição do estado moderno.

As monarquias da Época Clássica não só desenvolveram grandes aparelhos de Estado — exército, política, administração local — mas instauraram o que se poderia chamar uma nova “economia” do poder, isto é, procedimentos que permitem fazer circular os efeitos de poder de forma ao mesmo tempo contínua, ininterrupta, adaptada e “individualizada” em todo o corpo social. Estas novas técnicas são ao mesmo tempo muito mais eficazes e muito menos dispendiosas, menos caras economicamente, menos aleatórias em seu resultado, menos suscetíveis de escapatórias e resistências. (FOUCAULT, 1995a, p. 8)

A garantia da efetividade do exercício do poder e do seu potencial criador vem do fortalecimento e apoio recebido dos saberes, em especial os científicos. Nesse sentido, para Foucault (1995), **o poder está sempre impregnado de discursos de verdade**. Em especial, o direito e a filosofia política exercem o papel ao mesmo tempo de legitimação e de tornar o exercício do poder realmente eficaz em seus objetivos (dominação). Foucault afirma que em

torno destes temas — direito e verdade, estão os princípios gerais que guiaram seu percurso de pesquisa.

Quero dizer, em uma sociedade como a nossa, mas no fundo em qualquer sociedade, existem relações de poder múltiplas que atravessam e caracterizam e constituem o corpo social e que estas relações de poder não podem se dissociar, se estabelecer nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento do discurso. Não há possibilidade de exercício do poder sem uma certa economia dos discursos de verdade que funcionem dentro e a partir desta dupla exigência. (FOUCAULT, 1995a, p. 179)

[...] portanto, regras de direito, mecanismos de poder, efeitos de verdade, ou regras de poder e poder dos discursos verdadeiros constituem aproximadamente o campo muito geral que escolhi percorrer apesar de saber claramente que de maneira parcial e ziguezagueando muito. (FOUCAULT, 1995a, p. 180)

Em relação a essa questão são especialmente importantes duas ideias do autor: a de que a verdade absoluta não existe, mas sim a verdade da pessoa com mais poder no momento (poderosa); e a de que o exercício do poder exige uma ligação com a verdade absoluta. A aparente contradição dessas proposições faz refletir sobre o lugar e o papel da ciência e dos cientistas na sociedade. O processo de produção, divulgação, consumo, controle e debate sobre a verdade científica passa por ritos, fatos, conhecimentos, imagens, que vão impregnando a figura de poder, criando um mito em torno dela e reforçando sua condição de influenciar os rumos sociais, e, no campo científico, determinar metodologias e teorias válidas ou não.

O importante, creio, é que a verdade não existe fora do poder ou sem poder [...]. A verdade é deste mundo; ela é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder. Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua “política geral” de verdade: isto é, os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daquele que tem o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro. (FOUCAULT, 1995a, p. 12)

As instituições disciplinares desenvolvem sistemas de gestão de processos com controles baseados em estudos científicos, medicina muito particularmente, os quais funcionam como mediadores, dão legitimidade às regras e códigos de normalização. Eles vão dizer, por exemplo, o que é o desenvolvimento infantil adequado, as medidas de um corpo saudável, as melhores condições a serem dadas para trabalhadores serem produtivos ou para esportistas conseguirem resultados cada vez mais fantásticos, e como funciona uma organização eficiente. Formam assim os discursos de verdade das disciplinas, os quais impregnam os procedimentos. Nas palavras do próprio Foucault, referindo-se às prisões, “[...]”

são astúcias que finalmente não são de ninguém, mas que são, no entanto vividas, assegurando o funcionamento e permanência da instituição” (FOUCAULT, 1995a, p. 130).

No âmbito da biopolítica, o corpo social, como antes o corpo do rei, precisa ser conhecido, controlado, preservado cuidadosamente. Em outras palavras, tem que ser gerido por seu valor econômico e político para manutenção do funcionamento normal ou regulado da sociedade, e, segundo Foucault, essa tarefa é assumida pela economia, alçada do mundo doméstico para o da política, e se constituindo como ciência. É ela que vai possibilitar o estabelecimento de médias estatísticas, por exemplo, e ter informações sobre as características específicas dos diversos recursos naturais e povos que habitam os territórios, e que de forma articulada com o direito e filosofia política, oferecem a base legal para o Estado estabelecer procedimentos de cuidado e controle.

A constituição de um saber de governo é absolutamente indissociável da constituição de um saber sobre todos os processos referentes à população em sentido lato, daquilo que chamamos precisamente de “economia”. A economia política pode se constituir a partir do momento em que, entre os diversos elementos da riqueza, apareceu um novo objeto, a população. (FOUCAULT, 1995a, p. 290)

**O homem moderno é forjado nas relações de poder**, características de seu tempo, as quais não se restringem à dualidade dominador *versus* dominado, mas são uma complexa, dinâmica, e indeterminada rede da qual o sujeito é parte como produto e produtor de poder. A análise de Foucault parte do pressuposto de que não existe o homem transcendente e metafísico ou uma humanidade pura a ser conhecida e preservada, e da “[...] afirmação da dispersão histórica do sujeito” (CAVALCANTI; ALCADIPANI, 2011, p. 563).

Não se trata de conceber o indivíduo como uma espécie de núcleo elementar, átomo primitivo, matéria múltipla e inerte que o poder golpearia e sobre o qual se aplicaria, submetendo os indivíduos ou estraçalhando-os. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e constituídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos do poder. Ou seja, o indivíduo não é o outro do poder: é um dos principais efeitos do poder. O indivíduo é um efeito do poder e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, é um centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que ele constituiu. (FOUCAULT, 1995a, p. 183 e 184)

Através dos mecanismos disciplinares “à medida que o poder se torna mais anônimo e mais funcional, aqueles sobre os quais se exerce tendem a ser mais fortemente individualizados” (FOUCAULT, 1977, p. 171). A observação, comparação, o registro e controle sistemático (gesto, tempo, etc.), têm importância fundamental no sistema e na identificação do lugar de cada um em relação à norma estabelecida, a qual é produzida e disseminada com a participação “das instituições, das tecnologias, da ciência, da mídia, do

trabalho, do capital, da informação [...]” (MANSANO, 2009, p. 111). Assim, para Foucault (1977), o poder exercido na modernidade é um investimento político no corpo no sentido de torná-lo útil através da produção e submissão, e funciona de forma invisível e discreta para tornar o indivíduo um objeto visível, calculável e disciplinado.

A disciplina “fabrica” indivíduos; ela é a técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício. Não é poder triunfante que, a partir do seu próprio excesso, pode-se fiar em seu poderio; é um poder modesto, desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente. (FOUCAULT, 1977, p. 153)

As proposições de Foucault sobre a constituição do sujeito moderno renderam vários debates e muitas críticas, no sentido de que ele negligenciaria aspectos como a autonomia ou a consciência do sujeito dado que disciplinas e biopoder funcionariam de forma determinante e devastadora em relação aos indivíduos (VILLADSEN, 2014). No entanto, para seus defensores, é exatamente o contrário que Foucault faz ao problematizar e procurar desconstruir a ideia de uma natureza definitiva ou universal para o homem, a qual seria correta e que serviria de modelo geral de humanidade. O autor entende que essa visão é salvacionista e moralista e propõe a do “sujeito disperso historicamente”, estando aí sua condição de superação e transformação tanto pessoal quanto da sociedade em que vive (CAVALCANTI; ALCADIPANI, 2011, p. 563 e 567). O sujeito autônomo e consciente, capaz de resistir ao poder, também se constitui nas múltiplas, complexas, e dinâmicas relações de poder.

Esse poder, por outro lado, não se aplica pura e simplesmente, como uma obrigação, ou uma proibição, aos que não tem; ele os investe, passa por eles e através deles; apoia-se neles, do mesmo modo que eles, em sua luta contra esse poder, apoiam-se por sua vez nos pontos em que ele os alcança. (FOUCAULT, 1977, p. 29)

Pode-se dizer, então, que **as resistências e focos de contrapoder são produto das próprias relações de poder**, conforme explicitado por Villadsem (2014, p. 650): “a disciplina corrige, mas, simultaneamente, aumenta as capacidades e o vigor do sujeito, e tais capacidades podem ser usadas tanto no serviço da disciplina quanto para contrariar ou redirecionar aspirações disciplinares”. Seja através dos mecanismos disciplinares nas instituições sociais ou na gestão do estado pelas ferramentas da biopolítica, o exercício do poder nunca é um processo uniforme, homogêneo, e muito menos linear. O investimento no controle do corpo social através da prescrição de normas e regras para o comportamento individual e posturas morais rígidas na convivência social desperta reações de contrapoder

como, por exemplo, a descoberta do corpo individual, seus desejos, suas identidades, seus direitos, ou seja, nasce o sujeito.

Mas, a partir do momento em que o poder produziu esse efeito, como consequência direta de suas conquistas, emerge inevitavelmente a reivindicação de seu próprio corpo contra o poder, a saúde contra a economia, o prazer contra as normas morais da sexualidade, do casamento, do pudor. E, assim, o que tornava forte o poder passa a ser aquilo por que ele é atacado [...]. (FOUCAULT, 1995a, p. 146)

Duarte afirma que o conceito de resistência é ampliado por Foucault em seus últimos estudos, propondo que ela viria da subjetivação ético-política, um processo de reflexão do sujeito sobre si e sobre a relação com outros. Os movimentos de contrapoder envolveriam a resistência no âmbito do indivíduo que reflete criticamente sobre o que lhe impõe o sistema em termos de valores e modelos de comportamento normal, e a experimentação com outros, na prática, de novas formas de convivência, configurando-se em luta política por direitos e afetando a sociedade como um todo eventualmente. Menos que um exercício de negação, seria um exercício de afirmação de outras possibilidades de vida em sociedade (DUARTE, 2012).

Para lidar com essa força contrária, o poder requer, além da capacidade de produzir verdade, também a de exercer forte e permanente controle através do estabelecimento de regras, sanções e punições, inclusive sobre outras verdades, as quais não são necessariamente produzidas no ambiente acadêmico ou nos órgãos formais de poder, mas, ao contrário, vêm de lugares de onde não se espera nenhum conhecimento elaborado da realidade, estão distribuídas na rede de relações, sendo muitas vezes difíceis de detectar. Foucault (1995, p. 72) chama de contradiscurso, por exemplo, aquele que é emitido pelos prisioneiros em relação à sua situação: “e quando os prisioneiros começaram a falar, viu-se que eles tinham uma teoria da prisão, da penalidade, da justiça”.

Essa reação do poder muitas vezes se apresenta na forma de tornar o novo também seu objeto de sujeição, rearranjando suas estratégias e formas de controle baseadas em novas estruturas discursivas, a mídia entre as mais importantes na modernidade.

Como resposta à revolta do corpo, encontramos um novo investimento que não tem mais a forma de controle-repressão, mas de controle-estimulação: “fique nu... mas seja magro, bonito bronzeado”. (FOUCAULT, 1995a, p. 147)

“E depois, a partir dos anos sessenta, percebeu-se que este poder tão rígido não era assim tão indispensável quanto se acreditava, que as sociedades industriais podiam se contentar com um poder muito mais tênue sobre o corpo”. (FOUCAULT, 1995a, p. 148)

A genealogia de poder de Foucault desvela uma complexa e dinâmica rede na qual ele é exercido e constitui realidades simbólicas e concretas. Para o autor, portanto, poder institucionalizado é somente uma das inúmeras formas de seu exercício. Seja no Estado, nas diversas instâncias governamentais, ou ainda em instituições privadas lucrativas ou não lucrativas, não importa, em todas há um nível micro de poder, que se realiza de diferentes formas, reforçando ou resistindo o que está instituído, está em diferentes pontos da instituição, em permanente movimento, e aparece na linguagem, comportamentos, discursos, regras, etc. Compreender o poder em uma instituição de fato e em profundidade, seja para mantê-la ou transformá-la, requer atenção a esses micropoderes, em todas as suas formas de concretude mecânica, como diz Foucault em um trecho significativo do diálogo com Gilles Deleuze, em 1972:

Esta dificuldade — nosso embaraço em encontrar as formas de luta adequadas — não virá de que ainda ignoramos o que é o poder? Afinal de contas, foi preciso esperar o século XIX para saber o que era a exploração; mas talvez ainda não se saiba o que é o poder. E Marx e Freud talvez não sejam suficientes para nos ajudar a conhecer esta coisa tão enigmática, ao mesmo tempo visível e invisível, presente e oculta, investida em toda parte, que se chama poder. Além disso seria necessário saber até onde se exerce o poder, através de que revezamentos e até que instâncias, frequentemente ínfimas, de controle, de vigilância, de proibições, de coerções. Onde há poder, ele se exerce. Cada luta se desenvolve em torno de um foco particular de poder [...]. (FOUCAULT, 1995a, p. 7)

As características do exercício do poder segundo as proposições de Foucault (1977), foram apresentadas neste capítulo de forma a explicitar os principais aspectos de cada uma. Todavia, importa lembrar que, para o autor, o poder — tanto em seu processo de constituição quanto no seu exercício, depende da articulação e da potencialização mútua de suas diversas características, não em uma, mas em diversas instituições sociais, as quais afetam umas as outras também. Buscar captar essa dinâmica de articulação nas relações de poder das organizações foco desta pesquisa será importante para manter uma coerência com a proposta foucaultiana.

Assim, por exemplo, a proposta de Foucault de um poder capilar e de que somos todos dominados e dominadores será importante para refletir sobre as relações das organizações de defesa de direito tanto internamente quanto com o Estado, cuja gestão de poder produz o sistema político ao qual elas resistem, inclusive produzindo discursos sobre os abusos estatais.

No entanto, ao mesmo tempo em que denunciam e lutam por mudanças, as organizações para funcionar têm que se ajustar às regras jurídicas, legislativas e institucionais estabelecidas por esse mesmo Estado, estas por sua vez baseadas em conhecimentos sobre o que são e como devem atuar organizações da sociedade civil, ou seja, que definem sua identidade institucional. Tem-se, então, um emaranhado de relações, e a perspectiva de poder de Foucault pode contribuir com novas luzes para entender como elas acontecem, e o jogo de forças envolvido.

Em termos das relações e articulações externas, também será interessante verificar se o mesmo processo pode ser observado com outros atores sociais, pois entidades de defesa de direitos mantêm permanentes e interessadas relações com o setor empresarial, a academia, e outras organizações nacionais e agências de cooperação internacionais. Essas últimas, em especial, pela importância que tiveram para a sustentabilidade política e financeira do trabalho das organizações de defesa de direitos durante os anos da ditadura, e que promovem mudanças significativas nos períodos subsequentes, as quais são consequências também de mudanças políticas, sociais e econômicas em seus próprios países e no cenário internacional.

No âmbito interno, no cotidiano de gestão das organizações estudadas, as mesmas questões são pertinentes, ou seja, importa identificar se as lideranças reconhecem e como trabalham o poder distribuído, capilarizado na instituição, como lidam com as discontinuidades e processos de resistências, quais discursos são elaborados para legitimar procedimentos de controle, etc.

Em relação aos sistemas de gestão, é preciso considerar que a maioria dos modelos e ferramentas que estão à disposição, e o arsenal teórico que lhes dá suporte científico, têm suas raízes, segundo a genealogia de poder proposta por Foucault, nos mecanismos disciplinares, os quais têm como objetivo o aumento das capacidades, habilidades, condições físicas e mentais dos indivíduos para que produzam mais e melhor, e, ao mesmo tempo, manter o controle, promovendo a cultura de submissão e obediência, valores estes do capitalismo, incompatíveis com os princípios de entidades de defesa de direitos. A questão que se coloca, então, é como elas lidam com essas contradições quando precisam fazer uso desse ferramental, seja por contingências conjunturais ou mesmo em função de sua sustentabilidade, para atender a exigências de financiadores.

Por fim, ainda sobre esse ponto, cabe verificar a existência ou não de práticas discursivas desenvolvidas pelas entidades de defesa de direitos sobre a gestão, baseadas em seus princípios, e ainda assim sistemas de controle e ordenação do trabalho para determinado fim. E mais, se estas são compartilhadas com outras organizações, valorizadas e legitimadas, constituindo-se assim como um saber específico, levando à consolidação de um jeito próprio de gerir, que resiste ao socialmente validado, e que resulta em produtos socialmente relevantes. Na perspectiva de Foucault, seria perguntar pelos efeitos positivos e produtivos da circulação de poder no conjunto de organizações da sociedade civil que atuam na defesa de direitos.

## 5 ANÁLISE

*“[...] trabalhar em ONG é um grande exercício da política, e juntar a técnica com política”. (Sérgio — AE)*

Conforme já discutido nesta dissertação, organizações de defesa de direitos são entidades sem fins lucrativos e estão catalogadas no Cadastro Central de Empresas, do IBGE. Em termos práticos, elas têm que ter CNPJ, pagar impostos, ter contador para assinar a contabilidade, a partir de um determinado valor orçamentário têm que ter auditoria externa, têm que registrar as pessoas que empregam, estar filiadas a sindicato adequado à sua natureza, e assim por diante. Ou seja, elas estão inseridas na estrutura legal e burocrática sendo reconhecidas oficialmente por ela como parte de um setor (FASFIL). Ser responsável por sua gestão exige então atenção a aspectos semelhantes aos de qualquer outra empresa brasileira em termos burocráticos formais.

Ao mesmo tempo, essas organizações realizam permanente crítica ao sistema político, econômico e social, trabalhando no sentido de identificar e denunciar as injustiças, desigualdades e descompassos ambientais que ele provoca, além de se empenharem no desenvolvimento de propostas alternativas ao modelo vigente. Assim, apesar de dependerem do sistema para existir e permanecer funcionando, as organizações de defesa de direitos se esforçam para transformá-lo, e esse aspecto acrescenta especificidades complexas ao seu gerenciamento.

O interesse do presente trabalho é ampliar a compreensão sobre a gestão dessas organizações, especialmente como ela desvela o jogo de relações de poder, e como isso vai se modificando ao longo de sua história. A principal fonte de informação veio das entrevistas realizadas com seis dirigentes de cinco entidades de defesa de direitos. Além desse conteúdo, foram também consultados os *sites* das organizações e alguns documentos enviados pelos entrevistados, em especial para informações relativas ao histórico de fundação de cada uma delas e seus principais temas de trabalho. Apesar da riqueza trazida pelo material recolhido, importa pontuar que ele representa a visão de um número restrito de pessoas sobre a questão estudada, e a análise aqui apresentada é uma possível organização e leitura da forma como entrevistados entendem seu papel e a tarefa pela qual são responsáveis.

Em conformidade com a visão de Foucault (1977; 1995), a análise das entrevistas procura captar como eram e como evoluíram as relações de poder na prática cotidiana de cada instituição, pois para ele o poder está distribuído na estrutura institucional, e nos vários sistemas e procedimentos, formalizados ou não, que orientam sua ação na sociedade. A dinâmica dessa rede de relações é perceptível nos processos e instâncias de tomada de decisões estratégicas; no gerenciamento de recursos humanos; nos sistemas de planejamento, avaliação, e comunicação interna; e na forma como se estabelecem as relações com outras instituições da sociedade, como agências financiadoras, governos, academia, e empresas.

Assim, tendo em perspectiva os postulados foucaultianos sobre o exercício de poder na modernidade que foram apresentados no capítulo anterior, esta análise aborda diferentes aspectos da gestão das organizações estudadas identificados nas entrevistas — as categorias empíricas (MINAYO, 2010, p. 358). A primeira parte apresenta as entidades e as pessoas entrevistadas, buscando com base nessas informações levantar e discutir características de sua identidade institucional. A segunda trata da gestão interna das organizações de defesa de direitos, apresentando a evolução ao longo do tempo de seus sistemas gerenciais e estrutura de funcionamento e de sua política de recursos humanos, de forma a refletir sobre a relação desse processo com seus valores e princípios identitários. A terceira parte trata das relações externas, considerando aqueles atores que foram elencados pelos entrevistados, e refletindo sobre a dinâmica rede de relações de poder estabelecidas com eles. Por fim, na última parte, são levantados os saberes gerenciais possíveis de depreender a partir das entrevistas, além de também serem destacados os efeitos positivos, resultados e impactos sociais do trabalho das organizações de defesa de direitos estudadas, ambos aspectos ressaltados por Foucault como imbricados na forma de exercício de poder na sociedade e nas instituições (FOUCAULT, 1995a).

Importante destacar ainda que as constatações apresentadas nesta análise são depreendidas das informações captadas dos discursos das lideranças entrevistadas, as quais foram organizadas e sistematizadas de forma a ter maior clareza didática. Ao longo do texto, foram distribuídas as falas que melhor representavam cada tema tratado, todas identificadas com o primeiro nome do entrevistado e com a sigla da organização que representa. Optou-se ainda por destacar na última parte trechos completos de cada entrevista de forma a melhor explicitar os saberes gerenciais comuns a esse conjunto de organizações e os impactos sociais relevantes de seu trabalho.

## 5.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUA(S) IDENTIDADE(S)

Identities se (re)constroem no processo histórico pelas relações que se estabelecem, pela dinâmica social, por objetivos em comum e também pelos conflitos e diferenças, em conjunturas determinadas. Identidades são afirmativas, datadas e marcadas pelas relações, pelo tempo e pelo espaço. (PAZ, 2005, p. 5)

Nesta parte da análise, são apresentadas as organizações e pessoas entrevistadas. O objetivo é oferecer um quadro em que seja possível verificar as particularidades e, também, os aspectos comuns de suas trajetórias. Ao final, é feito um esforço no sentido de refletir sobre a formação do que, na perspectiva de poder foucaultiana (FOUCAULT, 1995a; 1995b), poderia ser chamado de identidade institucional das organizações desse campo.

Importante iniciar esclarecendo algumas questões sobre o número de organizações e entrevistados. São, de fato, cinco organizações sobre as quais se tem maior volume de informação, no entanto, uma sexta organização também foi tema nas conversas, e as informações são usadas nesta análise. Trata-se do Centro Ecumênico de Documentação e Informação (CEDI). A entidade foi fundada, em 1974, por um grupo de teólogos protestantes e católicos que já se reuniam informalmente para debater e produzir textos de análise sobre a situação política do País e o papel das igrejas diante dela. A referência teológica era o Concílio Vaticano II, realizado em 1962, e a Teologia da Libertação. Além dos religiosos, participaram da iniciativa intelectuais das ciências sociais e educação (ABREU, 2010). Com escritórios no Rio de Janeiro e São Paulo, o CEDI ampliou seu trabalho passando a atuar diretamente com movimentos populares do campo e indígenas, além de sindicatos e pastorais católicas. Segundo os entrevistados, essa ampliação fez aparecerem novas demandas, principalmente no sentido de desenvolver ações mais técnicas, relacionadas aos temas específicos de cada segmento social ou ao aumento de sua capacidade para ação política. Foi o caso, por exemplo, das pesquisas realizadas sobre os povos indígenas brasileiros, que possibilitaram ter uma dimensão real de seu tamanho, diversidade e condições de vida; ou da implementação de cursos de alfabetização de adultos baseados nos princípios da educação popular para os quais foram produzidos materiais de apoio.

*“Eu fui convidado pelo Brandão (Carlos Rodrigues Brandão). Ele disse assim: “o limite para o meu discurso chega até aqui, agora querem saber como é que faz... como é que alfabetiza”. Foi por isso que a minha equipe lá do Santa Cruz, no Supletivo, veio (para o CEDI) para fazer uma cartilha de alfabetização para os sindicatos, a pedido da pastoral local que tinha uma parceria forte com o sindicato de Xapuri, do Chico Mendes. E aí, é o seguinte, para ensinar a ler e a escrever tem uma experiência, tem uma técnica, tem um conhecimento específico”. (Sérgio — AE)*

O sistema de gestão do trabalho cotidiano do CEDI compreendia, segundo os entrevistados, uma secretaria executiva e um órgão diretivo, que funcionava de forma colegiada, formado pelos coordenadores de programas. Depois foi criado o cargo de secretário adjunto, assumido por um dos coordenadores. Além disso, no último ano de seu funcionamento, o colegiado incorporou jovens lideranças, em uma experiência para formação de novos quadros. A instituição contava ainda com um conselho com função mais consultiva, do qual faziam parte também pessoas que não trabalhavam na organização, e é ressaltado em uma das entrevistas que somente neste havia mulheres. A organização trabalhava com planos elaborados coletivamente em encontros anuais.

Vinte anos depois de sua fundação, o CEDI encerrou suas atividades, em função das diferentes visões internas em relação a várias questões, entre elas a divergência em torno da continuidade do trabalho, na nova conjuntura democrática, dando maior ênfase ao aspecto social ou ao ecumênico. A instituição promoveu, segundo os entrevistados, um intenso e profundo processo de debate, que finalizou com a decisão pelo seu desmembramento em quatro organizações temáticas diferentes, relacionadas aos programas específicos nela abrigados. Uma dessas organizações, a Ação Educativa (AE), foi selecionada para este estudo, o que possibilitou entrevistar duas lideranças que atuaram em um dos programas do CEDI, e também na sua gestão, uma como secretário adjunto e outra como integrante do colegiado ampliado de gestão.

A Ação Educativa tem sede em São Paulo. Dela, foram entrevistadas duas pessoas, pela oportunidade de enriquecer o material de pesquisa com o relato de diferentes gerações de gestores presentes desde o momento de sua fundação, em 1994, e ainda atuantes na organização — Sérgio Haddad e Vera Masagão. Ambos atestam que a experiência do CEDI marcou tanto suas trajetórias enquanto profissionais e gestores quanto, também, a da Ação Educativa, dado que vários de seus sócios-fundadores eram companheiros de equipe do Programa de Educação e Escolarização Popular. Isso, segundo eles, criou um forte compromisso com a Ação Educativa, e uma tendência à horizontalidade na gestão.

*“E o CEDI me deu muita oportunidade de ser, vamos dizer, um ator social nesse momento de valorização do campo da Educação, e em particular, da Educação de Adultos. [...] Mas vamos dizer, eu aprendi a gestão à semelhança do Zwinglio (Motta Dias), andando com ele, visitando as agências com ele e aprendendo como se fazia isso. [...] eu levei essa experiência para a Ação”. (Sérgio — AE)*

*“Um ano antes da solução da dissolução do CEDI teve uma preocupação com essa coisa de renovação de quadros. [...] Entrou eu e o Aurélio (Viana) ao lado de Zwinglio, Beto Ricardo, Sérgio Haddad, uma coisa engraçada porque a gente era muito novo, estava meio apreendendo. [...] Bom e aí, enfim, em cima dessa experiência, a gente construiu a Ação Educativa. Então, um grupo que sai dali como um grupo fundador, que teve um compromisso fundacional, bem interessante. Acho que viabilizou relações horizontais, exatamente, porque estavam juntos fundando uma instituição, então, de alguma forma você sente empoderamento por essa autoria de estar junto no momento de criação”. (Vera — AE)*

A sustentabilidade financeira é outro aspecto funcional marcado pela origem institucional da Ação Educativa, pois os primeiros apoios vieram das agências ecumênicas de cooperação internacional, relações estabelecidas e fortalecidas no CEDI. Isso se dá porque essas agências comungavam uma visão típica do movimento ecumênico no período, segundo a qual a ação pastoral se dá de forma integrada com a social, ou seja, com a promoção da vida, da cultura, do meio ambiente, etc.

Aos 22 anos, completados em 2016, a Ação Educativa mantém ainda relações de parceria com algumas dessas agências, mas diversificou bastante suas fontes de financiamento. Hoje, ela conta com organismos bilaterais, institutos e fundações empresariais, órgãos públicos, apoiadores individuais, além de ter uma renda que vem da venda de livros didáticos — a coleção Viver e Aprender. Importante em termos de sustentabilidade é o fato de que a Ação Educativa<sup>3</sup> possui sede própria, um pequeno prédio na região central de São Paulo, comprado a partir de projeto apresentado à União Europeia por duas agências de cooperação europeias. Parte dele é ocupada pela equipe dos seus programas, hoje composta por 78 funcionários (38 homens). As salas restantes, assim como o auditório, são alugadas para outras organizações, em um valor abaixo do praticado na região. Dessa forma, a sede gera alguma renda para a entidade, mas contribui principalmente para a construção da percepção interna e imagem externa de pertencimento, apoio e articulação com um campo político específico — o de defesa de direitos.

---

<sup>3</sup> <http://acaoeducativa.org.br>

A direção político-estratégica da Ação Educativa é decidida por um conselho voluntário eleito pela assembleia de sócios, que se reúne a cada três anos, enquanto a gestão cotidiana é feita pela coordenação executiva composta por cinco pessoas. Com essa estrutura, a Ação Educativa atua na promoção de direitos educativos, culturais e da juventude, desenvolvendo ações de incidência em políticas públicas, formação, produção e divulgação de conhecimento relacionado a esses temas. Direitos humanos aparecem como referencial conceitual central de seu trabalho, na perspectiva de sua indivisibilidade e da importância de tratamento integrado das várias questões que determinam as desigualdades e injustiças no campo da educação, da cultura e da juventude, sendo destacadas no *site* as dimensões de gênero e raça. Assim, a Ação Educativa integra redes temáticas como a Campanha Nacional pelo Direito à Educação, e também algumas que tratam de questões que interessam à sociedade civil como um todo, como é o caso da ABONG.

A Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural (ASSESOAR) completou 50 anos em 2016, sendo a organização mais antiga entre as entrevistadas. Ela é fundada por jovens agricultores da região de Francisco Beltrão, no Paraná, e tem sua história marcada também pelos desdobramentos do Concílio Vaticano II, e a referência da Teologia da Libertação. Os detalhes dessa história são contados por Gelsi Dutra, atual diretor-tesoureiro da entidade, que complementa as informações enviadas por escrito por Daniel Meurer, um dos jovens agricultores presentes na fundação da entidade. Eles informam que a origem da instituição está relacionada à formação, no início dos anos 1960, de grupos de famílias e jovens agricultores que se reuniam para catequese, e também para reflexão sobre a conjuntura política e social, os quais se espalharam pela região incentivados pelos padres belgas do Sagrado Coração de Jesus, ganhando extensão geográfica graças à rede de paróquias da Igreja Católica.

Um dos desdobramentos do processo de formação foi a constituição da Juventude Agrária Católica (JAC), cujos integrantes fundaram a ASSESOAR, em 1966, que tinha livre acesso às paróquias para a realização do trabalho pastoral e de formação política. É o reconhecimento de direito canônico, conforme identificado pelos entrevistados, que a organização manteve por cerca de 20 anos. Os relatos dão conta de um volume significativo de lideranças, movimentos e sindicatos criados e fortalecidos a partir dessa iniciativa, pois os debates e formações tratavam também de questões concretas da atividade econômica dos agricultores da região, e soluções coletivas eram desenvolvidas como, por exemplo, o fundo

de crédito rotativo, nos anos 1980. São histórias que ajudam a evidenciar a relação entre o trabalho pastoral e político.

*“Nesse contexto, surgiram muitas associações de agricultores, muitas oposições sindicais. Foi um momento muito fértil de criação de disputas por um sindicalismo mais combativo, na linha da formação que tinha se dado dentro dos espaços da pastoral. [...] Nesse momento, a crise da agricultura era muito evidente, então tinha a exclusão dos agricultores na busca de possibilidades de desenvolvimento dos seus projetos, tinham dificuldades de acessar recursos públicos via instituições bancárias. Então se criou o Fundo de Crédito Rotativo na década de 80, final da década de 80”. (Gelsi — ASSESOAR)*

A ligação com a Igreja Católica foi importante também para a sustentabilidade financeira da instituição, em função dos apoios voluntários das paróquias da região e de profissionais liberais ligados à JAC, mas principalmente pela parceria duradoura com a *Providing Opportunities* (DISOP<sup>4</sup>), organização belga que hoje se apresenta como sendo de apoio ao desenvolvimento e instrumento de solidariedade internacional entre os povos. Por isso mesmo, o momento de finalização dos vínculos formais com a igreja foi tão impactante para a ASSESOAR<sup>5</sup>. Segundo os entrevistados, ele significou insegurança financeira, mas também oportunidade para ampliar os debates sobre o trabalho, incluindo questões como gênero e geração, processo que levou à consolidação do foco na agroecologia, e no desenvolvimento de ações de educação popular e formal para fortalecimento dos movimentos do campo. Não houve rompimento com a igreja, mas um *status* diferente de relação foi estabelecido. A carteira de agências de cooperação se ampliou incluindo as ecumênicas, sendo estas, ainda hoje, a principal fonte de financiamento da organização. Ela conta ainda com doações de associados e recurso livre proveniente do aluguel de espaços de que a ASSESOAR é proprietária, os quais foram doados para a organização na década de 1980.

Segundo os relatos, outro resultado do processo de desligamento formal da Igreja Católica foi o aumento das ações realizadas pela ASSESOAR juntamente com outras organizações de defesa de direitos, seja para o desenvolvimento de projetos técnicos, seja para realização de incidência política, ou seja, atuação na esfera pública ampliada no sentido do monitoramento, crítica, reivindicação e proposição de políticas públicas (PAZ, 2005). Depreende-se das entrevistas que essas parcerias rendem um aprendizado rico e muito valorizado pela entidade, entendido como oportunidade de fortalecimento e de aumento de

---

<sup>4</sup> <https://www.disop.be/es>

<sup>5</sup> <http://assesoar.org.br>

seu impacto na sociedade. Essa compreensão está refletida na quantidade de redes e fóruns, nacionais e internacionais, que a ASSESOAR integra hoje conforme informado em seu *site*. São alguns exemplos: a ABONG; a Articulação Nacional de Agroecologia (ANA); o Conselho de Educação de Adultos da América Latina e do Caribe (CEAAL); o Movimento das Mulheres Camponesas (MMA); o Sistema de Cooperativas de Crédito Solidário (CRESOL); e o Processo de Articulação e Diálogo (PAD).

São, então, os agricultores associados que assumem integralmente a responsabilidade pela ASSESOAR do final dos anos 1980 até hoje, quando seu trabalho abrange 26 municípios paranaenses. A maioria dos associados, inclusive, foi formada pelas atividades da própria instituição, sendo, portanto profundamente comprometidos com ela, além de conhecer bem as questões com as quais trabalha. São essas pessoas, que hoje somam 283, que vão se revezar nas instâncias formais de direção da organização — Conselhos Diretor e Fiscal, e, segundo os relatos, participar ativamente do cotidiano da instituição, assumindo tarefas, intervindo nos debates e acompanhando o trabalho desenvolvido pela equipe, que hoje é composta de 18 profissionais (quatro homens).

Outras duas organizações estudadas foram também fundadas no período ditatorial, assim como ASSESOAR e CEDI. São elas: a Coordenação Ecumênica de Serviço (CESE), criada em 1973, e o Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC), fundado em 1979. As entrevistas foram dadas por duas mulheres, que passaram a trabalhar nessas organizações nos anos 1980, e que conviveram com as pessoas que as fundaram: Eliana Rolemberg, coordenadora executiva da CESE de 2000 a 2014; e Iara Pietricovsky, integrante do colegiado de gestão do INESC desde 2002.

A criação da CESE foi desdobramento do processo de avaliação de projetos implementados no Brasil, nos anos 1960, especialmente nas zonas rurais e periferias das cidades no Norte e Nordeste brasileiro, que tinham suporte financeiro do Conselho Mundial de Igrejas (CMI) e das agências ecumênicas de cooperação internacional. A Consulta Sobre a Ajuda Inter-Eclesiástica Norte/Nordeste, realizada em 1972, em Salvador, resultou na proposição de nova filosofia de apoio aos movimentos e organizações sociais de base, a qual visava evitar a dependência das comunidades e promover reais resultados em relação ao desenvolvimento de suas capacidades econômicas, de reflexão política, e de intervenção na realidade em que estavam inseridas (COUTO, 2008; AJUDA..., 1972). Os atores, tanto indivíduos quanto instituições, envolvidos nos projetos anteriores e posteriormente nas ações desenvolvidas pela CESE, compartilhavam as referências teológica e social com aqueles que

estavam fazendo assessoria e apoio a movimentos sociais Brasil afora, e eram nomeados por seus teóricos e militantes de ecumenismo de serviço (COUTO, 2008).

Enilson Rocha Souza, coordenador de um dos projetos avaliados no encontro de Salvador (AJUDA..., 1972), foi secretário executivo da CESE até sua morte, em 2000. Ele era uma liderança reconhecida entre os instituidores, que eram igrejas cristãs, tanto a Católica como várias das denominações protestantes, inclusive uma Pentecostal — O Brasil Para Cristo. Eliana se integrou à equipe em 1983, depois de voltar do exílio, e assumiu a coordenação de programas e projetos, função essa de apoio direto a Enilson. Ela informa que a instância de decisão estratégica da CESE era e continua sendo a Assembleia, composta por representantes dessas igrejas, e que as agências financiadoras também tinham influência na definição de rumos da instituição, havendo reuniões regulares com elas, nas quais eram discutidos, por exemplos, os critérios para submissão e aprovação de projetos. Ainda segundo a entrevistada, a participação e influência do público-alvo das ações nas decisões foram sendo ampliadas ao longo dos anos, sendo somente em 2004, a partir dos resultados de uma avaliação externa, que a CESE define formalmente espaços, formas e frequência de encontros específicos para captar a avaliação e sugestões de ajustes dos movimentos e organizações beneficiárias.

*“[...] a gente demorou para entender muito bem que se as igrejas tinham o seu poder de decisão nas assembleias, as agências controlavam através dos critérios de apoio aos projetos, [...] os movimentos sociais não tinham um espaço específico de participação nas decisões. Isso foi detectado numa avaliação institucional em 2004, que foi a Silvia Camurça e Domingos Armani que fizeram. [...] Foi muito interessante porque isso provocou toda uma revisão, e pensamos em estabelecer um espaço específico em que os movimentos sociais, as organizações, pudessem interferir nas decisões da CESE”. (Eliana — CESE)*

Na CESE<sup>6</sup>, a defesa de direitos humanos faz parte da missão e está também destacada na política de apoio a projetos, compreendida em sua relação com a democracia e o desenvolvimento. Eliana explica que essa tem sido a referência principal do trabalho inovador que a entidade desenvolve desde sua fundação, que é apoiar pequenos projetos apresentados e administrados pelos movimentos e organizações de base, e também define a participação em articulações, com destaque na entrevista para ABONG e PAD. A partir da proximidade com os movimentos e organizações de base, uma série de outras atividades eram implementadas, em especial a constituição de diferentes tipos de espaços para propiciar a troca e reflexão

---

<sup>6</sup> <https://www.cese.org.br>

sobre o trabalho (encontros), ou o aprofundamento sobre determinados temas de interesse (seminários), ou ainda o debate de novas, e muitas vezes desafiadoras, questões que afetavam alguns segmentos à medida que a conjuntura mudava (consultas). Alguns desses eventos foram marcantes para a CESE e também contribuíam, segundo Eliana, para o trabalho de outras organizações, sendo então produzidas e distribuídas publicações para disseminar amplamente os conteúdos de seus debates.

A CESE tem sede em Salvador e uma equipe de 22 pessoas (seis homens), responsável pelos oito programas em desenvolvimento atualmente. A maior parte do apoio financeiro sempre veio das agências ecumênicas de cooperação internacional, e a entrevistada relata a relação de confiança estabelecida com esses apoiadores, a qual era baseada nos princípios éticos e critérios de apoio a projetos definidos conjuntamente, o que dava muita autonomia para a CESE atuar. Hoje, apesar do peso significativo das agências ecumênicas em seu orçamento, a entidade conta também com o apoio de agências multilaterais, institutos empresariais e empresas estatais. Eliana destaca também, em relação à questão financeira, o recente investimento na área de comunicação da CESE, de forma a ampliar o diálogo com a sociedade em geral sobre os temas que trabalha, e também formar uma rede de amigos apoiadores da entidade.

A história do INESC tem semelhanças com as de outras organizações estudadas nesta pesquisa, mas tem também particularidades importantes. Ela foi fundada por Maria José Jaime, ativista da Ação Popular (AP), movimento da juventude católica que ela ajudou a organizar, em 1962, juntamente com outras figuras históricas da esquerda brasileira, entre elas Herbert José de Souza, o Betinho. Após 1964, Bizeh, como era apelidada, intensifica suas atividades políticas e acaba indo para a clandestinidade e depois para o exílio, em 1966, do qual só retorna em 1977. A Lei da Anistia é promulgada em agosto de 1979, com texto que Bizeh ajudou a elaborar, e no mesmo mês, com seus direitos de cidadã restituídos, ela funda o INESC, projeto que já estava em gestação para ser uma organização de incidência no parlamento, visto na ocasião como brecha para fazer avançar o desmonte do regime ditatorial.

*“E o INESC nasce com a missão de fazer essa ponte entre a sociedade civil organizada e parlamento brasileiro, o Congresso nacional, que na época, por conta da ditadura, era, na verdade, o único espaço público com alguma possibilidade de escoar as demandas que vinham da sociedade civil. O resto era proibido, não tinha liberdade de expressão, não tinha nada disso”. (Iara — INESC)*

Assim, os primeiros anos de trabalho da entidade são investidos em duas frentes de assessoria. Uma para parlamentares do Movimento Democrático Brasileiro (MDB), partido que reunia todas as frentes de oposição ao governo militar, e a assessoria tinha o objetivo de que eles recebessem e trabalhassem com as demandas dos movimentos sociais. A segunda frente de trabalho nos primeiros anos do INESC foram as prefeituras progressistas eleitas a partir das primeiras eleições diretas depois de 1964, em 1982, as quais precisavam apoio para o diálogo e ações em Brasília. Os recursos do INESC vinham então de verbas parlamentares e dos cofres públicos municipais. Além destes, segundo Iara, a entidade também contou por um tempo com financiamento de um empresário de Brasília, muito amigo de sua fundadora. É uma base de apoio financeiro atípica para organizações de defesa de direitos. Como destaca a entrevistada a situação não demorou a ser identificada como inadequada porque “*o custo político desse dinheiro era muito alto, fragilizava muito*” (Iara - IN) a organização e comprometia sua atuação a longo prazo. Dessa forma, foi empreendido um esforço no sentido de captar recursos de outras fontes, em especial com agências de cooperação internacional governamentais e não governamentais, tanto da Europa quanto dos Estados Unidos.

A redefinição das fontes de financiamentos foi processo que se deu concomitantemente à reflexão sobre prioridades temáticas e metodologia da organização, ou seja, sobre a natureza de sua atuação política após o fim do período ditatorial. A entrevistada destaca como marco nesse processo o papel desempenhado pelo INESC durante a Assembleia Constituinte, em 1988, processo do qual ela participou, pois passou a integrar a equipe em 1987. Iara explica que pela proximidade física do Congresso a entidade podia acompanhar os debates e incidir nos mesmos, fazendo isso de forma articulada com outros movimentos, e desenvolvendo várias competências e conhecimentos sobre o funcionamento do parlamento e sobre os temas relacionados aos direitos e participação. Também importante, segundo o relato, foi a decisão de trabalhar com orçamento público, em 1991, o que “*qualifica o INESC para o que ele é até hoje*” (Iara — INESC), ou seja, uma organização que busca o aprimoramento dos processos democráticos através da ampliação da capacidade da sociedade civil incidir na política institucional, em especial na elaboração de políticas públicas relacionadas aos direitos humanos, em temas específicos como, por exemplo, a igualdade de gênero, combate ao racismo e homofobia. Os documentos oficiais ressaltam ainda que o

INESC<sup>7</sup> atua de forma articulada com outras organizações e coletivos, como a Abong, buscando com isso ampliar o impacto de seu trabalho.

O INESC fica em Brasília, e sua sede foi adquirida há alguns anos a partir de um recurso destinado para a organização no testamento de sua fundadora. A Assembleia é seu órgão máximo de decisão, e é constituída hoje por 63 sócios, entre os quais elege o Conselho Diretor e o Conselho Fiscal. O trabalho cotidiano é gerido por um colegiado, desde a saída de Bizeh, em 2002. A equipe é formada por 22 pessoas (seis homens), e a entrevistada destaca que elas desenvolvem várias tarefas diferentes relacionadas às suas áreas específicas, e vão sendo preparadas para isso na própria instituição.

A Universidade Popular (UNIPOP), assim como a Ação Educativa, foi fundada já nos anos de liberdade democrática, em 1987. Com sede em Belém do Pará, a organização nasceu da iniciativa de sindicatos, partidos políticos de esquerda, organizações e movimentos sociais de defesa de direitos, academia, e igrejas comprometidas com a Teologia da Libertação, tanto a Católica quanto algumas denominações evangélicas. A pessoa entrevistada para este trabalho foi Aldalice Otterloo, diretora geral da UNIPOP desde 1994, e que participou da sua fundação representando o Centro de Estudos e Práticas de Educação Popular (CEPEPO), mas que acumulava na ocasião experiência de trabalho em outras organizações de defesa de direitos e militância em movimentos como a Juventude Estudantil Católica (JEC), e o Movimento de Educação de Base (MEB). Ela relata que ao criar a entidade se pretendia ter um espaço “*plural, suprapartidário e ecumênico*” (Aldalice — UNIPOP), que trabalhasse na formação política de lideranças de movimentos populares tendo como referência a Educação Popular.

A quantidade e diversidade de instituidores envolvidos leva a que o processo de constituição formal demore dois anos, mas os debates foram concomitantes à implementação de um curso experimental coordenado pelo departamento de extensão da Universidade Federal do Pará (UFP). Aldalice explica que os conflitos desse período se referiam tanto às disputas em relação a conteúdos dos cursos, com os partidos defendendo o uso exclusivo da teoria marxista clássica, quanto à sua estrutura estritamente acadêmica, aspectos considerados pelos parceiros ligados aos movimentos sociais como pouco adequados para o público que se pretendia atingir.

---

<sup>7</sup> <http://www.inesc.org.br>

*“A nossa tentativa de um espaço plural suprapartidário e Ecumênico foi bem complicado, porque à medida que a instituição ia crescendo, começou haver tentativa de controle por parte dos partidos e isso provocou uma rediscussão do seu formato. A estrutura trazida pela Universidade Federal do Pará — UFP continha traços que acabavam por reproduzir a estrutura fragmentada das universidades: ensino, pesquisa e extensão, com uma carga muito grande de conteúdos e um tempo muito extenso para que lideranças populares pudessem ficar todas as noites e finais de semana estudando”. (Aldalice — UNIPOP)*

A posição das organizações e movimentos populares ganha força ao longo dos primeiros cinco anos de trabalho, principalmente a partir da implementação de cursos baseados na educação popular, que tiveram demanda crescente. Além disso, segundo a entrevistada, também foram importantes para a consolidação da identidade institucional da UNIPOP, as participações na ABONG, desde sua fundação em 1991, e no Fórum Global em paralelo à Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento — a ECO 92. A ABONG ajuda na delimitação e fortalecimento do campo político de pertencimento das organizações com o mesmo perfil da UNIPOP, e também oportuniza o contato com outros temas e questões relacionadas à defesa de direitos no Brasil e internacionalmente. A ECO 92 desperta a responsabilidade pelo protagonismo no tratamento da questão ambiental, dado que a entidade atua na Amazônia, o que resulta na criação do Fórum da Amazônia Oriental — FAOR.

Assim, hoje, aos 29 anos, a organização atua para o fortalecimento da sociedade civil, e para promoção e efetivação dos direitos, com foco especial nas questões que afetam os povos que vivem na Amazônia, como indígenas, ribeirinhos e quilombolas, e também a juventude nas cidades. As ações que desenvolve são de formação, articulação e controle social, implementadas a partir da perspectiva dos direitos humanos, da equidade de gênero, igualdade racial, do respeito à vida e à dignidade humana. A estrutura formal de funcionamento é composta, segundo a entrevistada, por um conselho formado por todas as organizações instituidoras, o qual indica ou confirma os profissionais que assumirão os papéis de diretor geral, financeiro, e administrativo, os quais assumem a gestão cotidiana da organização.

Para desenvolver seu trabalho, a UNIPOP<sup>8</sup> contou, nos primeiros dez anos, somente com o apoio da cooperação internacional, e depois diversificou suas fontes de recursos estabelecendo parcerias com órgãos públicos nos âmbitos municipal, estadual e federal, assim como com empresas públicas e alguns institutos empresariais. No entanto, o *site* hoje indica

---

<sup>8</sup> <http://www.unipop.org.br>

quatro organizações apoiadoras, todas ligadas ao mundo ecumênico não governamental. Alda destaca que o princípio que sempre regeu o estabelecimento de parcerias foi “*dar volume e capilaridade para a ação*” (Alda — UNIPOP), e que fazer parte de articulações como o PAD ajuda a refletir sobre as questões políticas, mas também sobre os desafios cotidianos da gestão de organizações de defesa de direitos, como a instabilidade financeira geralmente causada pelo intervalo entre finalizações de projetos e aprovação de novos, e pelo fato de ter uma sede própria a qual tem dificuldade para manter.

As pessoas entrevistadas nesta pesquisa têm formação acadêmica e cultural diferentes, vivem em lugares distantes e em realidades distintas umas das outras, além de trabalharem com organizações de temáticas e métodos de atuação diversos. Duas são de São Paulo, uma é paulista e vai para a Bahia, outra paulista vai para Brasília, um é da zona rural paranaense, e a última é paraense. Em sua trajetória, elas têm em comum a militância em movimentos sociais de resistência à ditadura brasileira, ou o trabalho voluntário em organizações que estavam atuando para o fortalecimento da sociedade civil nesse período. Não são quaisquer organizações e movimentos, mas aqueles de perfil religioso, especificamente Católico e Ecumênico. O aspecto militante/voluntário é importante de ser destacado em função de aspectos da gestão interna que serão tratados mais à frente nesta análise.

A formação acadêmica dos entrevistados é outro aspecto importante para este estudo. Ela reflete a diversidade temática entre as organizações que dirigem, nas quais eles são especialistas, com reconhecimento pela produção intelectual e atuação pública. Um é economista e educador, duas são educadoras, um é agricultor autodidata em agroecologia, uma é cientista social, e uma é antropóloga e atriz. Em comum, nenhum tem formação em administração. São militantes e especialistas em temas sociais e assumem a responsabilidade também pela direção administrativo-financeira dessas organizações. Esse ponto também será aprofundado nesta análise, pois os relatos indicam o quanto as práticas gerenciais e sua evolução ao longo do tempo são marcadas pela busca de coerência com os princípios de igualdade, justiça e defesa de direitos dessas organizações.

Nesta primeira parte da análise, foram apresentadas brevemente as organizações estudadas nesta dissertação, assim como destacados alguns poucos aspectos da biografia dos entrevistados. São organizações que estão inseridas em um sistema político moderno que, na perspectiva foucaultiana, tem como característica o exercício do poder através do controle minucioso e detalhista da vida das pessoas, o qual impregna a forma de funcionar das diversas instituições sociais, seja nas fábricas, departamentos de empresas e governos, nas instituições

da sociedade civil, nas famílias, etc (FOUCAULT, 1995a). Em todos os âmbitos, há padrões estabelecidos, papéis e funções específicos a cumprir, e é nesse emaranhado de relações de poder que nasce o indivíduo moderno, consciente e atento a si enquanto tal, que pode se adaptar ou resistir às imposições que lhe são impostas (FOUCAULT, 1977). A partir da visão de Foucault e tendo como base o conteúdo das entrevistas, entendeu-se ser possível falar também sobre a constituição e consolidação de características particulares da existência e forma de funcionamento das organizações estudadas, ou seja, de sua identidade institucional.

A resistência política talvez seja a mais forte e importante característica identitária dessas organizações. Quatro delas (se considerado o CEDI) são fundadas ainda no período ditatorial com objetivo de fazer frente a ele através do fortalecimento de movimentos sociais que se contrapunham ao sistema, ou seja, de serem instituições de contrapoder. Fazem isso através da produção de informação qualificada sobre temas importantes relacionados às suas lutas, da capacitação de suas lideranças para atuação pública, e da produção de materiais de sensibilização e conscientização da sociedade como um todo. É uma resistência que sofre ataques, é alvo de perseguições e permanente desconfiança das autoridades, mas encontra formas de permanecer e desenvolver seu trabalho, e alguns entrevistados destacam a relação com setores da Igreja Católica e do movimento ecumênico nacional e internacional como um dos fatores que possibilitou que isso acontecesse. Essas eram instituições de inegável influência social, que tinham poder para defender seus interesses no jogo de relações políticas instalado pelos militares, e viviam, como desdobramento do Concílio Vaticano II e dos postulados da Teologia da Libertação, um momento de aproximação entre a missão pastoral e social, o qual inspirou o discurso e a prática dos centros ecumênicos de serviço.

*“Então, eu não tenho nenhuma dúvida por esse trabalho ter acontecido no contexto da Igreja, permitiu com que houvesse avanços significativos. Porque mesmo no período da Ditadura, quando se tratava da Igreja, de certa forma, colocava-se um certo patamar de respeito [...] não digo que de respeito, mas pelo menos aquela condição de que a gente, por dentro desse espaço, conseguisse realizar certos trabalhos que não era permitido de se fazer”. (Gelsi — ASSESOAR)*

Em uma perspectiva foucaultiana, o jogo de forças entre os atores sociais descrito acima poderia ser entendido como exemplo da permeabilidade das instituições formais de poder e de certa flexibilidade de seus sistemas de controle e repressão, dada a característica capilar e distribuída de exercício destes na sociedade moderna (FOUCAULT, 1995a). Ou seja, o poder não estaria restrito aos espaços e indivíduos formais que o detêm, nem nas

igrejas, nem em instituições estatais, e nem nas organizações privadas, como será discutido nesta análise. Além disso, importante ressaltar que para Foucault movimentos de resistência são próprios dos sistemas de poder (CAVALCANTI; ALCADIPANI, 2011). Nesse sentido, o esforço de construção de alternativas ao regime militar desenvolvido pelas organizações de defesa de direitos se configura como desdobramento da forma de exercício de poder desse mesmo regime, e marcaria profundamente a identidade de tais organizações.

Mas, para afirmar a resistência como expressão da identidade das organizações estudadas, é preciso refletir sobre sua permanência e características específicas após o fim do sistema ditatorial. Esse tema é bastante abordado nas entrevistas, sendo possível perceber que a nova situação política nacional afeta relações das entidades com parceiros, tanto movimentos quanto agências financiadoras, desencadeando intenso processo de reflexão interna. Os relatos indicam que a resistência tem sua significação reconfigurada, a partir principalmente de sua articulação com os direitos humanos.

No início do trabalho das organizações estudadas, ainda no período da ditadura, a resistência política estava restrita aos direitos civis, relacionados às liberdades humanas básicas. Depois, com a democracia formal restaurada, a participação intensa dessas entidades nos debates para elaboração da Constituição de 1988, e também por influência das agências financiadoras internacionais, fica evidente para elas que a disputa em torno dos direitos era muito mais complexa. Os relatos são unânimes no sentido de informar a incorporação de novas dimensões às questões com as quais elas já lidavam, em especial gênero e raça, assim como a identificação de novos sujeitos e pautas de direitos, depositários dos chamados Direitos Humanos Econômicos Sociais Culturais e Ambientais (DHESCA). Alguns exemplos dessa visão ampliada trazidos pelos entrevistados são: a juventude e o debate sobre as questões geracionais, a incorporação dos quilombolas nos debates relativos ao direito à terra, a introdução da comunicação e da cultura na pauta de direitos humanos, ou ainda a incorporação do conceito de soberania alimentar ao debate da agroecologia.

*“Acho que na época da Ditadura, era importantíssima a questão da terra, continua sendo até hoje, foi na época do FHC e nunca deixou de ser uma questão desafiadora. Tanto que a gente tem na CESE o que a gente chama de políticas referenciais, o direito à terra continua. Direito à terra, água, só acrescentou território. Continuam direito a trabalho e renda. E o que é interessante é que também com a conjuntura, a gente foi sendo obrigado a acrescentar uma política que é ligada também à defesa de direito que é o direito à identidade na diversidade. Que é onde entram todas essas identidades enquanto sexualidade, enquanto quilombolas, ou identidade em relação a ser ribeirinhos, isso é o que cresce muito. A identidade de gênero, racial, religiosa, porque a CESE*

*sempre defendeu a liberdade religiosa, estado laico e foi contra a intolerância. [...] A complexidade da cidade hoje, população de rua, catadores, são segmentos que não tiveram realmente uma atenção, que deveriam ter o próprio direito”. (Eliana — CESE)*

O desenvolvimento do trabalho das organizações estudadas é marcado então pela resistência e pelo foco nos direitos humanos, ambas características atualizadas a partir de um processo permanente de reflexão crítica, tanto sobre questões sociais concernentes às temáticas de sua atuação quanto em relação à sua estrutura e formas de funcionamento interno. Na perspectiva foucaultiana, é esse processo que alimenta a elaboração de críticas aos sistemas de poder interno e externo, mas também a experimentação de propostas alternativas a eles (DUARTE, 2012). E isso é feito, segundo os relatos, desde o início do funcionamento dessas entidades, pois elas sempre valorizaram em seus sistemas de gestão diferentes momentos para a avaliação, planejamentos e debates temáticos de diversos tipos. Além disso, as entrevistas destacam que os fóruns e redes de que participam, os quais aglutinam organizações com perfil semelhante, contribuem para estabelecer mais claramente princípios e posicionamentos comuns, de forma que avancem na consolidação de uma identidade partilhada.

## 5.2 A GESTÃO INTERNA: DISTRIBUIÇÃO DE PODER COMO PRINCÍPIO

*“Eu sentia muita confiança porque acho que é uma instituição que as outras lideranças têm muita autonomia nos seus campos”. (Vera – AE)*

*“As decisões, em geral, eram feitas coletivamente. [...] O Inesc sempre teve, até hoje a gente tem, toda semana tem reunião de equipe. E nessas reuniões as questões todas eram debatidas, eram decididas e as decisões eram, de um modo geral, acatadas”.*

Foucault (1995) apresenta uma característica essencial do exercício do poder na modernidade, que é sua capilaridade e distribuição nas relações sociais, em especial a perspectiva de que todos somos de alguma forma detentores de poder. Isso é assim independente dos esforços de controle, sutis ou não, que pessoas ou instituições em lugares de poder formal empreendam. Essa discussão é particularmente interessante no caso deste estudo dado que a partir das entrevistas fica evidente que nas organizações de defesa de direitos essa capilaridade aparece como um princípio orientador de funcionamento, o que, para alguns entrevistados, se deve ao seu vínculo com a educação popular, no sentido expresso por

Brandão de que essa “não é uma atividade pedagógica para, mas um trabalho coletivo em si mesmo, ou seja, é o momento em que a vivência do saber compartilhado cria a experiência do poder compartilhado” (BRANDÃO, 1984, p. 50).

A capilaridade do poder institucional é um princípio que tem sentido político, ressaltado por todos os entrevistados de diferentes formas, e que se refere ao compartilhamento das decisões, mas também das responsabilidades, inclui envolvimento com o processo, do planejamento e avaliação, além do reconhecimento do poder contido na informação e conhecimento e, portanto, em sua necessária socialização. Alguns entrevistados relatam também a ampliação gradativa, ao longo do tempo de existência da organização, da democracia interna através da identificação e consideração das contribuições dos públicos-alvo (pessoas ou movimentos sociais) nas tomadas de decisões da organização. Para isso, são criados diferentes espaços e práticas, desde encontros, seminários, consultas bilaterais, entre outros.

*“Então, a ASSESOAR tinha na sua composição dois departamentos, [...] e esses departamentos tinham ações que eles desenvolviam, e essas ações eram sempre discutidas de forma coletiva, tanto a partir de quem estava na direção, como quem estava no trabalho de equipe, quem ia desenvolver o trabalho de ponta. [...] Quando o trabalho é feito de forma planejada, planejada não por algumas pessoas, mas no conjunto, também o processo de avaliação, ele pode se dar coletivamente. Porque as pessoas foram sujeitos da construção, de momentos que ajudaram a elaborar a proposta. Isso não é uma coisa tão fácil de fazer, mas é um exercício que faz com que traga muitos aprendizados, com certeza”. (Gelsi — ASSESOAR)*

*“Além dessas, eu acho que esses espaços mais definidos, igrejas, agências, movimentos sociais, interessante como a CESE tinha também uma preocupação de ter diferentes tipos de eventos que facilitassem também as revisões internas, e também a aproximação externa. [...] a consulta era sempre que a gente tinha uma dúvida, ou tinha alguma questão (surgida a partir dos projetos que recebiam) [...] Agora, os seminários eram momentos de aprofundamento temático, então já é um outro tipo de coisa. [...] Mas a gente estabeleceu (consultas bilaterais) também com outros movimentos (além do Movimento Sem Terra). [...] Encontros já era mais, como eu disse, numa perspectiva de facilitar a relação entre movimentos de diferentes temáticas, de diferentes regiões, momentos que fossem avaliativos e, ao mesmo tempo, de reflexão”. (Eliana — CESE)*

Ainda em relação a esse ponto, os entrevistados informam um sistema de reuniões bem estruturado e em permanente avaliação e ajuste, no sentido de ampliar a participação e envolvimento em todos os níveis. Vão desde assembleias de sócios, passando por reuniões regulares da equipe, tanto gerais quanto por área, e pelos encontros e seminários com parceiros e/ou públicos atendidos. São momentos de proximidade e diálogo direto com as

lideranças, muitas vezes composta pelas pessoas que fundaram a organização. Em resumo, as pessoas entrevistadas indicam que muitas das mudanças na forma de gestão têm este norte — maior participação nas decisões e definições de rumo das instituições, mas, além disso, o sistema é importante para estabelecer ponte, e, na perspectiva de Foucault (1995) poderia ser dito: administrar as disputas de poder entre as equipes responsáveis pelo trabalho técnico e a equipe responsável pelo trabalho interno ou administrativo-financeiro, classificado por uma entrevistada como um dilema eterno.

*“E aí não era só o gestor, mas todo quadro de pessoal ligado ao setor administrativo que, às vezes, tinha pouca noção do que estava sendo feito na área programática e vice-versa. [...] Isso é eterno, eu acho, sempre tem esse diálogo até hoje, de tentativa de estabelecer o diálogo”.* (Vera — AE)

Os relatos expressam certa racionalidade no sistema de gerenciamento desde o início do trabalho das organizações, algumas ainda no período da ditadura. Além de um cronograma de reuniões e encontros, como descrito acima, os entrevistados enfatizam a importância dos processos de avaliação, tanto as internas, individuais e por equipe, quanto as externas, feitas por consultorias contratadas. Uma das pessoas entrevistadas chega a enfatizar o esforço de desmistificar a avaliação como uma ferramenta de fiscalização, ressaltando seu papel para o desenvolvimento pessoal e organizacional, baseado no planejamento feito coletivamente, e no qual cabiam dúvidas e críticas da equipe.

*“Veja uma questão interessante, a gente não começou com o PMA, a gente, durante muito tempo, foi focado em avaliação, em discutir a avaliação internamente com os funcionários, discutir a avaliação com outras organizações, no sentido, realmente, de desmitificar. Porque a avaliação, quando se falava isso, ela era muito usada quase como uma criminalização, como uma fiscalização, e a gente começou a discutir que não, a importância de ter momentos de avaliação e avaliação onde as pessoas pudessem se colocar e colocar também suas dúvidas, sugestões”.* (Eliana — CESE)

Quando, nos anos 1990, as agências de cooperação internacional ou os parceiros nacionais passaram a cobrar a implantação de sistemas de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA), a avaliação externa já fazia parte da rotina de trabalho de todas as entidades. Elas sempre incluíam análises da conjuntura social, política e econômica que iluminavam a reflexão sobre os resultados do trabalho e orientavam o redirecionamento das ações. Mas elas focavam e faziam sugestões também em relação às práticas gerenciais. As avaliações eram e são ainda hoje, segundo uma das entrevistadas, *“muito úteis, e muito*

*levadas em conta” (Vera — AE), e segundo outra, seus documentos “registram um pouco as mudanças” (Iara — INESC), a partir dos quais é possível acompanhar processos de debate e construção coletiva sobre diversos temas.*

Outra forma de socialização do poder aparece no relato de como as lideranças mais experientes, fundadoras das organizações, preparam as novas gerações de líderes e gestores. Por exemplo, os levam em viagens de forma a se familiarizarem com ambientes, pessoas, e discursos próprios dos espaços de captação ou das articulações políticas, ou delegam representação da organização em momentos significativos, como nos debates da Constituinte de 88. Além disso, trazem jovens para os espaços de debate e decisão colegiada da organização, e descentralizam as responsabilidades de coordenação quando as organizações crescem ou há sobrecarga de trabalho com articulações nacionais e internacionais das quais elas são parte. O ponto de destaque recorrente é: poder é para ser compartilhado. E da parte das jovens lideranças que vivenciaram essa experiência isso significou uma demonstração de confiança importante, além de muito e significativo aprendizado.

*“Eu acho que foi um aprendizado muito grande (se referindo ao CEDI), eu acho que todos nós trazemos esses valores ecumênicos, acho que ficou marcado. E como um processo foi uma experiência muito interessante”.*  
(Sérgio — AE)

Ainda em relação ao funcionamento do sistema gerencial das organizações estudadas, observa-se a partir dos relatos uma tendência à constituição, nos anos 1990 e início dos 2000, de colegiados de gestão. A iniciativa é orientada pela perspectiva de diminuir a centralização personalista, distribuir melhor o trabalho e as responsabilidades, formar pessoas, e evidentemente distribuir poder também. Eles não são chamados assim no período da ditadura, mas algumas organizações descrevem a existência de grupo de decisão, ou de um conselho consultivo (CEDI), ou ainda a criação de um cargo que, apesar de não ser identificado como de direção, *“era muito assim de colaboradora do secretário executivo” (Eliana — CESE)*, pois assumia funções de relações institucionais interna e externamente. São vários os formatos dos colegiados (executivo, ampliado, etc.) e a frequência de reuniões que vão sendo experimentados ao longo dos anos, mas como regra geral eles reúnem a liderança histórica, aquela que fundou a organização, ou trabalhou junto com essa pessoa, além de coordenadores de áreas consideradas estratégicas, incluso do departamento administrativo-financeiro.

Entrevistados não evitam falar dos desafios e das contradições do sistema de gerenciamento implementado. Pelo contrário, explicitam e refletem sobre essas questões, e destacam o caráter processual do desenvolvimento da gestão das organizações de defesa de direitos. Por exemplo, o papel e foco de ação inicial dessas entidades eram bem definidos e, de certa forma, de gerenciamento simples. A missão de apoiar e assessorar movimentos e organizações da sociedade civil para se fortalecerem no combate ao regime de exceção instalado no País era o mais importante, e outros debates internos ficavam subjugados à urgência da ação política. Contradições e desafios já estavam presentes, conforme os relatos dos entrevistados que serão tratados a partir daqui, mas a restauração da ordem democrática vai colocá-los em evidência e novas questões vão se apresentar. Assim, as organizações de defesa de direitos têm de repensar o próprio papel e ação política na sociedade, têm de identificar novos temas e públicos, têm de lidar com novos padrões de exigência da cooperação internacional e com novos parceiros apoiadores, têm de gerenciar novo perfil de pessoal contratado, e assim por diante. Todo esse processo vai determinar uma série de mudanças e complexificação institucional, inclusive do sistema gerencial e sua intencionalidade participativa.

Importa analisar um pouco mais detidamente essa questão antes de avançar na apresentação de desafios e contradições. Na perspectiva da genealogia de poder de Michel Foucault, as organizações de defesa de direito estão sujeitas às formas de funcionamento social estabelecidas pela moderna economia de poder, as quais são muito sutis, mas muito eficazes, e que, segundo a visão desse autor, as afeta de diferentes e intangíveis formas (MACHADO, 1995). Nesse sentido, a forma como são gerenciadas tem como princípio a democracia e a participação, mas tem também uma influência do ambiente onde elas se estabelecem.

Ainda segundo a visão foucaultiana (FOUCAULT, 1995a), pode-se afirmar que coordenar uma organização com foco na distribuição de poder passa necessariamente pelo exercício desse mesmo poder. Isso pode significar que os dirigentes das organizações estudadas, por mais que evitem usar a palavra, ou se constringam em momentos de cobrança e controle explícitos, estão controlando e conduzindo condutas em função de processos, sendo responsáveis inclusive pelo estabelecimento de padrões de comportamento e resultados que são valorizados em detrimento de outros, e de discursos aceitáveis, tanto em relação às temáticas, quanto em relação ao próprio sistema gerencial (ALCADIPANI, 2005). Ou seja,

elas têm seus sistemas disciplinares próprios e discursos de verdade para justificá-los, além de despertar movimentos de contrapoder.

*“No caso da ASSESOAR ser do conselho executivo de um departamento, não significa ter mais poder ou que aquela pessoa é a mais importante. Só era mais responsabilidade. Então as pessoas que contribuem ou que estão num espaço de decisão, elas estão aí para um serviço para o qual foram delegadas, isso não significa que são mais importantes. Tudo se discute junto, e a responsabilidade é de todos, seja da direção, seja da equipe. Solidariedade é o fundamento.” (Gelsi – ASSESOAR)*

Considerando o exposto acima, é significativo introduzir a discussão sobre contradições e desafios abordando um aspecto que aparece em alguns relatos, que é o caráter personalista da gestão exercida pelas lideranças históricas, fundadoras das entidades estudadas. Elas são pessoas profundamente preocupadas com a democracia, mas são também personalidades fortes e suas posições acabam sendo aceitas na condução dos processos e debates internos. Isso não é necessariamente percebido como imposição, mas resultaria do respeito pela história e principalmente do reconhecimento da capacidade de análise política dessas lideranças. Nesse sentido, é simbólico que os colegiados de duas das organizações só são implementados após a saída ou morte das pessoas que as fundaram (CESE e INESC).

Além dessa característica personalista, os relatos sinalizam que os fundadores são responsáveis pelo estabelecimento de um clima institucional marcado pela afetividade e solidariedade. Afetividade no sentido do cuidado e atenção com as pessoas para além do aspecto profissional, e a solidariedade no sentido de que as relações são estabelecidas não só a partir de vínculos e acordos formais, mas especialmente de confiança. Elas transparecem, por exemplo, na informalidade dos contratos de trabalho, no caráter familiar dado a momentos de encontros anuais de avaliação e planejamento, nas relações pessoais que garantem os primeiros apoios financeiros da organização, ou ainda na demonstração de especial sensibilidade pessoal e institucional em momentos de crise e desmembramento, como aconteceu no CEDI.

Ambos os aspectos, afetividade e solidariedade, são características marcantes da forma como a gestão evolui e se modifica nas organizações estudadas. As pessoas entrevistadas tiveram todas elas a oportunidade de serem formadas pelas lideranças históricas de suas organizações ou de outras também importantes no campo de defesa de direitos, e depreende-se de seus relatos que reconhecem e valorizam o sentido e a força do que elas realizaram.

Mas, elas também percebem limites e contradições, em especial o potencial autoritário que pode ter uma gestão baseada na afetividade e solidariedade, e buscam superar isso quando assumem a responsabilidade de gestão, enfrentando nesse percurso seus próprios limites e contradições.

*“Então era um tipo de organização que tinha muito a ver com o campo ecumênico e com as relações ecumênicas, relações essas que eram pessoais, algumas vezes institucionais. [...] A gente tinha aqueles encontros na Fazenda da Serra em que se faziam os planejamentos, normalmente, no final do ano [...] (participava) todo mundo, inclusive, os familiares [...] tinha muito essa história do envolvimento familiar.”*  
(Sérgio – AE)

A gestão de pessoal é especialmente marcada pelas relações de afeto e confiança, sendo a militância política a característica mais valorizada e estimulada nas equipes no período da ditadura. Para conseguir realizar seu trabalho, as entidades ficam à margem da legalidade em termos de contratação de seus funcionários, o que é entendido por alguns, já na época, como uma contradição, dado que *“lutávamos por direitos, mas não respeitávamos as relações de trabalho”* (Iara — INESC). Segundo alguns entrevistados, o tema era discutido, mas a justificativa era que o fazer político era mais importante do que a legalidade. Importante destacar que as lideranças eram as mais militantes, e parece haver uma mistura profunda das suas vidas particulares com a atuação profissional, o que provavelmente conferiu efetividade à gestão institucional baseada na afetividade e solidariedade.

Depreende-se também das entrevistas um entendimento comum e experiências práticas no sentido de defender a ampliação do respeito aos direitos legais e condições de trabalho das equipes das organizações, sendo esse movimento entendido como direito, mas também como sinal de profissionalismo e busca de segurança jurídica para a entidade. No entanto, em contraposição, identifica-se em algumas falas a preocupação de que as organizações caíam em um burocratismo em função das mudanças ocorridas nos anos 1990, perdendo seu espírito militante original, e, portanto, parte de sua identidade. A partir do conteúdo das próprias entrevistas, parece que esse é um temor infundado, pois houve relatos de situações recentes (anos 2000) em que diante do menor volume de recursos foram buscadas soluções de semiformalidade para manter as pessoas e as ações dos projetos, sendo que as lideranças atuais foram as primeiras a flexibilizar sua relação de trabalho.

Mas, talvez a característica de identidade organizacional mais afetada na forma de gerenciamento implementada pelas organizações de defesa de direitos seja o estilo de liderança baseado na afetividade e solidariedade. Uma das entrevistadas destaca que a crescente democratização dos processos internos envolve transparência em relação às informações administrativas e financeiras, o que leva a equipe a ter mais oportunidades de questionar e também contribuir com as decisões nessas áreas. Aparecem as resistências internas e estabelecimentos de espaços de contrapoder que o próprio sistema participativo de gestão estimula, e que pressionam no sentido do estabelecimento de padrões cada vez mais objetivos para decisões gerenciais, pois eles serão divulgados e debatidos amplamente. O relato revela como são alteradas as bases de afetividade e confiança nas quais as relações foram estabelecidas no início, diminuindo o caráter personalista da gestão. Exemplos concretos que são citados se referem aos processos de estabelecimento de critérios para diferentes formas de contratação de pessoal na instituição (CLT ou Pessoa Jurídica), e o debate em torno do apoio institucional para integrantes da equipe estudarem, e que foi ampliado de forma a não se restringir somente a cursos acadêmicos.

*“Quando você quer ser transparente, quer tratar todo mundo igual, quer ser republicano, você não pode tomar decisões que são baseadas em critérios subjetivos como pessoas de confiança, pessoas que são líderes, pessoas que são sócios.” (Vera – AE)*

Além do desafio da formalização das relações de trabalho, tratado nos parágrafos anteriores, os entrevistados relatam a introdução de novos temas de direitos humanos em suas agendas, tanto trazidos pelos movimentos sociais no processo de discussão da Constituinte de 1988 quanto pelas agências de cooperação internacional, que continuam a apoiar o trabalho dessas organizações. Gênero, raça, educação, juventude, cultura, e socioambientalismo são alguns desses temas novos, e as organizações precisam buscar especialistas para desenvolver reflexão e propostas de ações sobre estes.

Novamente a militância é colocada em cheque, pois as pessoas que se integram às equipes trazem outras questões para a discussão sobre condições de trabalho, como a expectativa de salários de mercado, o interesse em planos de carreiras, etc. E elas trazem ainda seus temas como referência para avaliação das relações de trabalho estabelecidas na instituição explicitando a contradição de algumas com o discurso de promoção e defesa de direitos. Provocam com isso mudanças importantes como, por exemplo, o uso da linguagem

de gênero em todas as produções escritas, ou ações afirmativas em relação a mulheres e pessoas negras em processos de seleção. A partir da perspectiva de Foucault (1977), identifica-se que o espírito militante não morre, mas é reconfigurado nas organizações de defesa de direitos, e isso acontece em função das novas relações de poder estabelecidas interna e externamente após o período ditatorial (CAVALCANTI; ALCADIPANI, 2011).

*“Além disso, a gente adotava reuniões temáticas (com a equipe de trabalho). Isso mais pra frente, mais na época que você chama de FHC. Por exemplo, reunião temática sobre quilombolas, ou reunião temática sobre mulheres, mulheres na política, ou sobre a questão da terra. Essas reuniões eram reuniões para todos os funcionários. Uma que foi um marco importante para nós foi quando a gente teve uma sobre gênero. A gente chamou o pessoal do SOS CORPO, e fez uma capacitação para um conjunto da equipe, bem interessante, porque aí vieram muitos questionamentos, mudança de comportamento.” (Eliana – CESE)*

Outros desafios de gestão vêm das mudanças em relação à sustentabilidade das organizações que acontecem ao longo dos anos 1990. As agências de cooperação internacional, tradicionais apoiadoras desse campo político, vão aos poucos deixando de financiar a instituição como um todo e passam a direcionar recursos para projetos específicos, além de aumentar a exigência em relação à indicação de resultados alcançados e implantação de sistemas de monitoramento mais complexos. Os entes governamentais se tornam opções de financiamento para as entidades, mas gerenciar os convênios públicos exige um aumento significativo do setor administrativo dado o volume de documentos que precisam ser produzidos para comprovação das atividades. Os relatos indicam que há uma mudança qualitativa nas atividades relacionadas a planejamento e avaliação que já realizavam, passando de uma maior soltura no gerenciamento, com muita flexibilidade para apresentação de relatórios de resultados e prestação de contas, para modelos de gestão mais controlados e complexos que respondem ao aumento na quantidade e diversidade de financiadores e suas variadas exigências em termos de elaboração de projetos e controles de implementação destes.

*“Uma coisa importante também é a transição entre os financiamentos institucionais para projetos [...] esse projeto estava muito focado sobre os seus produtos, suas metas e não sobre a ideia de um plano trienal, em que os objetivos eram menos concretos e os indicadores eram de outra natureza [...]. Em que a contratação de pessoas já era mais para projetos que não tinham garantia de permanência ou por tempo determinado. [...] Tudo isso implicou em modelos de gestão muito mais complexos e mais detalhados e com uma exigência do crescimento do espaço administrativo interno, com tremendo esforço de fazer relatórios, de querer construir indicadores [...]”. (Sérgio — AE)*

O foco em controles minuciosos, indicadores e metas numéricas é identificado como modelo de gestão empresarial o qual sofre forte resistência tanto por parte das lideranças quanto das equipes das organizações de defesa de direitos. O argumento é que ele não é condizente com o caráter político do trabalho que essas entidades realizam, entendido como processual e de difícil quantificação, além de significar consumo de preciosa energia institucional em tarefas meramente burocráticas. Em conformidade com o caráter democrático da gestão já descrito nesta análise, os entrevistados relatam que essa nova realidade deflagra um intenso e amplo processo de debates internos, mas também em espaços de articulação de organizações desse campo político, em especial são citados a ABONG e o Processo de Articulação e Diálogo (PAD).

Ao final do processo, as organizações se adaptam, mas “*sem comprar o discurso tecnocrático de que foram aprender com empresários*” (Vera — AE). Alguns relatos indicam claramente que fazer as mudanças impostas foi também uma questão de sobrevivência, e que as organizações encararam o desafio aprendendo a administrar uma gama de diferentes projetos pontuais de diferentes fontes financiadoras e, ainda assim, potencializar e articular as ações destes tendo em vista a realização da missão institucional. Outros dão conta do desenvolvimento de justificativas políticas para as alterações que foram fazendo nos procedimentos de gestão institucional, tais como o aumento da exposição pública a que as entidades estavam sujeitas na nova conjuntura nacional, ou para fortalecer relações políticas com financiadores históricos, ou ainda pela responsabilidade no uso dos recursos públicos. A ênfase recai então em evitar a descaracterização da identidade institucional por conta das mudanças na forma de gestão, e na formulação de “*uma visão política da gestão, mas que envolvia uma dimensão técnica*” (Vera — AE).

*“A gente percebeu que precisávamos nos organizar de alguma forma. Estávamos num mundo que era capitalista e mesmo que a gente, por princípio, por opção e por compromisso quiséssemos combater o capitalismo, para existir nesse mundo, nós tínhamos que seguir algumas regras. Nesse sentido, eu acho que isso não descaracterizou a UNIPOP como uma entidade combativa, não descaracterizou a UNIPOP como uma entidade que tivesse um expertise em relação ao aspecto formação.” (Aldalice – UNIPOP)*

Essa exigência e imposição de financiadores, reconhecem os entrevistados, afeta a cultura institucional de forma significativa, e representa também desenvolvimento de técnicas

e instrumentos específicos para o gerenciamento das organizações estudadas como, por exemplo, os sistemas e ferramentas de registro e sistematização das ações de forma a captar seu impacto nos públicos finais, conforme solicitação dos financiadores. É o “S”, de sistematização, acrescido pelas entidades ao PMA. Dessa forma, o processo descrito leva à ampliação do conhecimento sobre as temáticas de trabalho dessas organizações, e a novas proposições de ações e políticas públicas em torno delas. Na perspectiva de poder proposta por Foucault (1995), esses seriam efeitos positivos das relações de poder entre organizações e seus apoiadores, e, com certeza, também entre gestores e suas equipes.

Por fim, em relação aos desafios e contradições da implementação de uma gestão democrática nas organizações de defesa de direitos estudadas, cabe abordar um aspecto que é destacado por praticamente todos os entrevistados. Trata-se da permanente busca de equilíbrio entre as responsabilidades do papel de gestor da organização e a expectativa geral de implementação de processos participativos para debate de questões estratégicas e tomadas de decisão. As questões que advêm daí são diversas e as entrevistas indicam que há um acúmulo de reflexão sobre elas, que levam à elaboração de um conjunto de explicações, assim como de estratégias práticas de administrá-las.

Em relação a esse ponto, a demora na tomada de decisões de forma participativa talvez deva ser o primeiro aspecto a ser destacado. O sistema de reuniões descrito brevemente nesta análise, desde estatutárias passando pelos colegiados de gestão até as de equipe, exige bastante tempo, tanto pela quantidade quanto pela insistência de chegar a consensos sobre os temas tratados. Os relatos não deixam dúvidas sobre a importância dada ao processo participativo em função da coerência política, e também, como destacado anteriormente, porque é ele que leva à produção de conhecimento coletivo e ao compromisso de todos com as tarefas definidas. O *coletivo ensina*, inclusive as lideranças. A valorização do princípio da participação reforça também que a referência de efetividade e eficiência dessas organizações é diferente da que serve ao mundo empresarial.

*“É uma geração de Paulo Freire, de diálogos, de construir coletivos. Não vim de uma formação empresarial, de uma formação de gestor. E eu acho que o coletivo também ensina muita coisa. Nas relações de gênero, na questão racial... Então, isso, pra mim, foi um aprendizado muito grande... a experiência, a convivência é muito importante para construir valor”. (Sérgio — AE)*

Outro desafio citado por todos os entrevistados em relação à implementação da gestão participativa é o enfrentamento do ativismo, que também resulta em atrasos, e que é identificado por alguns como próprio da cultura dessas entidades e por outros como algo inerente à cultura brasileira. Os relatos se referem aos problemas e dificuldades decorrentes dos permanentes atrasos, tanto em relação a horários de reuniões, mas principalmente relacionados a tarefas burocráticas, como prazos de relatórios ou preenchimentos de instrumentais administrativo-financeiros, no geral considerados menos importantes e relegados a segundo plano diante de urgências trazidas pela conjuntura política. De novo, o caráter militante está no centro da questão, pois é um perfil valorizado e estimulado por dirigentes dessas organizações, mas, eventualmente, precisa ser controlado e constrangido em função dos prazos administrativos, os quais não são flexíveis e muito menos sensíveis a justificativas políticas para o seu não cumprimento.

Os entrevistados expressam de várias formas os sentimentos contraditórios que o controle do ativismo provoca, pois é apontado tanto certo “*constrangimento*” (Aldalice — UNIPPOP) em relação ao exercício do papel explícito de cobrança inerente ao cargo de coordenação quanto a constatação da necessidade “*dada a cultura do atraso [...] a coisa do chicote mediante um prazo também acaba tendo que ser usado, senão, nada acontece*” (Vera — AE). O equilíbrio parece vir de um esforço de elaboração sobre as raízes desse comportamento ativista, não no sentido da justificativa, mas da compreensão que possibilita lidar com ela.

Assim, do discurso dos entrevistados depreende-se que entendem o valor do compromisso político da equipe e de sua militância para o cumprimento da missão da organização. Sabem que ele significa conhecimento e capacidade de análise de aspectos técnicos e políticos relacionados ao trabalho, e também, segundo os relatos, dedicação para além de horários e condições estabelecidas em contrato. Essas características são reconhecidas pelos gestores como importantes em muitas atividades-fins que a organização desenvolve, e pesam também quando é preciso esforço extra para cumprir prazos burocráticos, seja para fechar projetos ou para ir atrás de novas fontes de financiamento, por exemplo. Por fim, aparece nas falas dos entrevistados como explicação para a indisciplina da equipe em relação a prazos a já citada resistência ao padrão de funcionamento empresarial, nesse caso dirigida para normas internas que remetem a esse padrão, e que apesar de terem de restringir, os entrevistados são capazes de compreender.

*“Porque pelo menos a minha experiência é uma experiência em que as agendas são furadas, os compromissos retardam, o livro não sai na época. [...] Em parte por uma certa cultura também de que tudo bem o atraso. Vai na onda quase de fazer uma oposição à lógica empresarial. Nosso tempo é o tempo da política, nosso tempo não é o tempo dos indicadores. [...] Você tem que parar porque, vamos dizer, entre aspas, eu tenho que fazer uma manifestação [...]”.* (Sérgio — AE)

O estabelecimento de sistemas cada vez mais complexos de reuniões compostos de vários níveis e tipos permite monitorar o trabalho de perto e lidar com a questão da demora na tomada de decisão e com a cultura de atraso. São estratégias gerenciais que, segundo os entrevistados, vão sendo reformuladas com vistas a garantir cada vez mais participação e construção coletiva, mas também atender ao cumprimento dos prazos organizacionais importantes de forma coletiva. Assim, determinados assuntos são tratados no nível da equipe, outros por áreas ou projetos implementados por mais de uma equipe, outros mais estratégicos são tratados nos colegiados, e assim por diante. A liderança não precisa acompanhar todos os detalhes das várias atividades realizadas pela organização, mas as coordenações são responsáveis e exercem a função de controle e cobranças de prazos.

A autonomia é um ativo valioso nesse sistema e é estimulada em coordenadores e suas equipes a partir de decisões tomadas coletivamente. Por exemplo, em relação à participação em redes e fóruns, uma das entrevistadas explica que usa o seguinte encaminhamento: *“a gente discute o quê que cada um tá fazendo nesses espaços (tem uma proposta geral)”* (Aldalice — UNIPOP), e a partir daí o representante tem autonomia para tomar decisões, pois em determinados períodos as demandas são cotidianas. Cabe destacar ainda duas últimas estratégias que aparecem nos relatos e que visam lidar com a questão dos atrasos. São cobranças mais sutis e indiretas, e se referem ao exemplo da própria liderança no cumprimento de suas tarefas e na presença pontual nas atividades marcadas, e à pressão do grupo, aquela feita pelos iguais nas reuniões da equipe ou gerais onde o trabalho é analisado e avaliado. Considerando a perspectiva foucaultiana (FOUCAULT, 1995a), pode-se dizer que as estratégias descritas exemplificam bem a distribuição do poder nos sistemas, nas relações e nas estruturas de funcionamento das organizações de defesa de direitos.

Se importassem somente os padrões de equilíbrio entre custos e benefícios, provavelmente seriam outros os sistemas e estratégias desenvolvidos para lidar com questões de lentidão na tomada de decisão ou dificuldades da equipe para cumprimento de prazos. Ainda mais que, como relatam alguns entrevistados, eventualmente essas questões significam sobrecarga de trabalho para a liderança propriamente dita. No entanto, os relatos indicam que

os gestores dessas organizações estão trabalhando com outros padrões de competência e eficiência institucional. Assim, não é que não estejam preocupadas com esses aspectos gerenciais, mas entendem que devem também ser pesados fatores como, por exemplo, o perfil de profissionais necessários para desenvolver o trabalho e alcançar o resultado pretendido pela instituição, e a coerência necessária entre discurso e ação institucional, que contribui para um ambiente de trabalho mais estimulante e motivador.

Cabe, por fim, destacar que, apesar dos relatos evidenciarem a preocupação e todo o esforço dos gestores com a implementação de sistemas cada vez mais participativos de gestão, eles também deixam claro que essas pessoas não fogem ao peso inerente ao seu lugar de dirigentes das instituições. Isso significa que quando entendem necessário assumem responsabilidade por decisões importantes e que têm repercussão política e gerencial para a instituição, e fazem isso a partir de sua avaliação individual sobre as opções que mais se adaptam aos valores que a instituição defende. Ou seja, em certo grau é mantido o personalismo, e algum nível de afetividade e confiança faz parte do processo ainda. São exemplos citados pelos entrevistados: escolher entre ter na coordenação da área administrativo-financeira profissional com mais competência nas questões técnicas da área e menos das questões políticas ou o inverso, ou fazer a opção por manter profissionais em função de suas trajetórias de vida intrinsecamente ligadas à da própria organização, às vezes retardando demissões ou rearranjos de equipe, o que exige investimento em atualização ou mesmo sobrecarga para as próprias lideranças.

Concluindo esta parte sobre a gestão interna das organizações estudadas, importa destacar que ela é bastante influenciada pela resistência e foco nos direitos humanos, características de sua identidade institucional. Assim, aspectos como a afetividade e confiança são valorizados pelas lideranças, os quais vão se reconfigurando ao longo da trajetória de cada organização, influenciados por questões internas e pela conjuntura social mais ampla. O mesmo pode ser afirmado em relação ao perfil de profissionais que atuam nessas entidades, pois eles são, em sua maioria, antes de tudo, militantes das causas defendidas por elas, ativistas do campo político dos direitos humanos, treinados na crítica aos sistemas de poder na sociedade e nas suas instituições. Então, a gestão de recursos humanos é, segundo os entrevistados, desafiante, pois exige reflexão crítica permanente, e arranjos gerenciais no sentido de ampliar o envolvimento e participação da equipe, seja nos processos cotidianos, seja nas decisões estratégicas da instituição.

Portanto, se justifica a afirmação feita no início desta parte da análise, referente à socialização do poder como um princípio explícito e orientador do funcionamento das instituições foco deste estudo. Os relatos revelam que a implementação desse princípio evoluiu e assume diversas formas ao longo do tempo, refletindo a ampliação e transformações no entendimento do significado de uma gestão organizacional de fato democrática, com participação e compartilhamento de decisões, e sua aplicação no sistema gerencial de organizações que lutam por uma sociedade mais democrática e justa. Sugestivamente, os relatórios institucionais da ABONG, nos anos 2000, têm os títulos: “Democratizar a Democracia”, e “Radicalizar a Democracia”, expressando bem a compreensão, alimentada por esse conjunto de organizações, de que não há um modelo pronto de democracia, mas ela é um conceito e uma prática em permanente construção.

### 5.3 GESTÃO DAS RELAÇÕES EXTERNAS: REDE DE INFLUÊNCIAS MÚTUAS

E esse caráter relacional do poder implica que as próprias lutas contra seu exercício não possam ser feitas de fora, de outro lugar, do exterior, pois nada está isento de poder. (MACHADO, 1995, p. XIV)

Nesta parte da análise, o foco recai sobre o gerenciamento e especificidades das relações externas estabelecidas pelas organizações de defesa de direitos estudadas. Alguns aspectos dessas relações já foram tratados anteriormente, pois o funcionamento de uma organização, como de qualquer outra entidade social, é dinâmico, resultando de uma complexa rede de influência entre seus setores internos e externos, seus objetivos e metodologia, e as mudanças conjunturais. Importa destacar que os atores externos aqui tratados não são os únicos com quem as organizações de defesa de direitos se relacionaram ao longo de sua história, mas são aqueles mencionados no discurso dos entrevistados. São eles: igrejas, cooperação internacional, setor empresarial, outras organizações de defesa de direitos, e o Estado.

A relação com a Igreja Católica e com algumas das denominações evangélicas, ou mais precisamente com os setores dessas entidades — as pastorais sociais e os grupos ecumênicos, têm papel central na constituição e desenvolvimento do trabalho de praticamente todas as organizações estudadas. Isso significou que em algumas delas as igrejas tivessem assento garantido e fossem principal voz de decisão nos seus Conselhos Diretores, situação

que hoje permanece somente em apenas uma delas, que “*ao mesmo tempo que é ecumênica, é uma organização da sociedade civil*” (Eliana — CESE). Nas outras, sempre houve presença de representantes das igrejas entre vários outros sócios, tanto indivíduos quanto representantes de setores eclesiásticos.

Depreende-se dos relatos que as igrejas e movimentos de cunho religioso ecumênico funcionaram como um apoio à resistência desenvolvida pelas organizações estudadas, e uma rede de proteção em relação ao regime de exceção instalado no País. Os entrevistados reconhecem isso destacando que estas eram instituições valorizadas e consideradas legítimas na sociedade, percepção que se refletia nas organizações a elas ligadas, mas também indicam a importância da capilaridade presencial dos templos religiosos, em especial das paróquias da Igreja Católica, pois facilitavam a proximidade dos públicos com os quais as entidades estudadas queriam trabalhar. Nos anos 90, há mudanças nas relações entre esses atores, mas os relatos indicam que as lideranças das organizações de defesa de direitos ainda reconhecem e usam o poder de convocação da sociedade e mesmo de pressão política que podem fazer a partir do peso da proximidade com as igrejas.

*“Agora, no governo FHC é que a CESE teve que intervir num momento crucial, [...] teve uma grande ocupação do Movimento Sem Terra lá em Brasília porque havia uma ameaça enorme de FHC de desocupação das áreas ocupadas e estavam resistindo. E a tendência era ter uma grande repressão. Então, nós organizamos um encontro nacional com as lideranças máximas das igrejas e daí, pedimos uma audiência com o FHC, e a audiência foi concedida e foi discutida a questão da terra. Então foi uma possibilidade de incidência, eu acho bem interessante”.* (Eliana — CESE)

Essa relação, no entanto, não é desprovida de tensões, e em dois casos, alterações nela levam a mudanças internas bastante radicais. Em ambos, a questão que dá origem à ruptura é, ao final do período ditatorial, dar maior ênfase na ação pastoral ou na técnica e social. Esses processos e seu resultado merecem destaque, pois remetem à reflexão sobre as relações de poder entre os atores envolvidos, considerando a perspectiva foucaultiana (FOUCAULT, 1995a). Em um primeiro olhar, pode parecer que nessa relação os únicos detentores de poder são as igrejas ou os movimentos ecumênicos, conforme explicitado no parágrafo anterior, mas se percebe nos relatos que as equipes e áreas técnicas também têm força, a qual se revela na sua condição de atender a demandas importantes das comunidades, contribuindo para ampliar a legitimidade e o reconhecimento da ação pastoral. Então, elas resistem, participam e têm influência no resultado da disputa, pois o caráter laico se sobrepõe ao religioso no final, e isso

independente de que a sustentabilidade financeira, até aquele momento, fosse garantida por agências de cooperação internacional ligadas ao campo religioso.

*“Porque era um certo momento de crise (fechamento do CEDI), disputa interna. Então tem esse grupo (órgão diretivo formado por coordenadores de todos os programas e jovens lideranças) com capacidade de olhar de fora e chegar numa solução, que eu achei que foi republicana, de não expurgar um grupo e deixar o outro. Enfim, encerrar uma experiência que era coletiva para dar início a novas experiências com novos coletivos. Achei que foi uma experiência bem importante, bem ímpar do CEDI”. (Vera — AE)*

*“A partir do final da década de 80 os agricultores assumem a ação total da ASSESOAR. Nesse contexto, acho que tem avanços significativos, principalmente no que se refere à questão das oportunidades, a forma da ASSESOAR se relacionar tanto com o trabalho que ela faz, e também com a questão das discussões de gênero, de geração, da agroecologia.” (Gelsi – ASSESOAR)*

De fato, percebe-se um entrelaçamento, poderia ser dito que uma rede é formada pelas relações entre igrejas, movimento ecumênico, agências de cooperação e organizações da sociedade civil. A parceria inicial dessas últimas com os agentes financiadores teve lastro na relação com as entidades religiosas, mas os relatos indicam que a visão e análise política das agências era mais ampla e que entendiam seu papel no apoio aos aspectos técnicos e sociais do trabalho desenvolvido pelas organizações como parte essencial de seu investimento para a retomada e fortalecimento da democracia no País.

*“Então, existia um pensamento político bastante sofisticado nas pessoas que faziam parte dessas organizações da cooperação na Europa e que se sentiam no compromisso de ajudar essas organizações do Brasil a influenciar processos de redemocratização”. (Iara — INESC)*

Assim, as agências de cooperação internacional são atores externos que têm papel fundamental tanto na constituição quanto no desenvolvimento do trabalho das organizações de defesa de direito estudadas. Papel que é destacado nos relatos ao indicarem sua presença em momentos cruciais da história organizacional, e por vários aspectos da gestão interna que são afetados pela forma como evoluiu a relação entre esses atores.

Em primeiro lugar, é essencial ressaltar a confiança como principal marca do início do trabalho conjunto entre esses atores. Ela tem como base a definição conjunta de prioridades e critérios para a implementação das ações, e o compartilhamento de uma visão política que tinha como perspectiva a democratização e a construção de um mundo mais justo. Alguns

entrevistados entendem que o espírito solidário é o que orienta essas primeiras iniciativas de apoio, que se revelava também na autonomia para uso dos recursos e menor controle de sua aplicação, pois eram levadas em conta as condições excepcionais que as organizações enfrentavam para conseguir desenvolver seu trabalho durante a ditadura. Ainda segundo entrevistados, a solidariedade marcaria profundamente essas organizações e sua forma de atuar daí para frente.

*“[...] e se estabeleceu com as agências uma relação de confiança, no sentido de que elas dispunham de recursos, colocavam os recursos para que a CESE pudesse utilizar no apoio a projetos, e no diálogo com os movimentos. Isso com uma certa, eu diria, uma certa autonomia, porque era muito baseado nos critérios. Então, a confiança vinha dos critérios de apoio aos projetos”. (Eliana — CESE)*

*“Do ponto de vista da relação com as agências, as agências não se preocupavam muito com esse tipo de questão, se era legal ou não era (se refere à formalização das relações de trabalho). O que tinha que ser era que o dinheiro tinha que ser usado para aquilo que estava composto. Tinha uma auditoria específica e tudo bem, entendeu”? (Iara — INESC)*

*“Eu fui acostumado com essa ideia de que esse recurso é um recurso que a gente tem que valorizar, porque é um recurso doado, é um recurso de pessoas que esperam que você faça alguma coisa com ele. Não pode ser jogado fora, não pode ser desperdiçado e não pode servir para o nosso mau planejamento. A gente tem um compromisso com uma coisa que a gente ganha porque outras pessoas confiam na gente que a gente tá operando dessa forma. Isso ainda é o formato da solidariedade. A solidariedade implica, como eu disse, em confiança. Você tem que se mostrar confiável, você tem que ser confiável, e isso é outra cultura”. (Sérgio — AE)*

A visão e objetivo principal comum aos envolvidos na parceria entre as agências internacionais e as suas contrapartes no Brasil deixa subsumida a relação de poder aí existente, mas havia uma relação de forte dependência financeira, que no período da ditadura não aparecia como um problema. No período seguinte, no entanto, ele se revela principalmente no empenho das agências em ter maior controle do trabalho desenvolvido com o recurso doado, nas exigências de melhores e mais precisas definições sobre resultados, e no estabelecimento de parcerias por produtos, as quais modificavam a lógica de apoio institucional que funcionara até então. Por fim, os relatos informam também uma espécie de ingerência nos sistemas de gestão das organizações de defesa, a qual durante algum tempo veio acompanhada de apoio específico para pagamento de assessorias e implementação dos chamados programas de desenvolvimento institucional, iniciativas que precedem as mudanças mais radicais, que foram a diminuição de entidades apoiadas e/ou de volume de recursos

investidos no Brasil, e, por parte de algumas agências, a finalização definitiva de atuação no País.

*“Quando eu entro no INESC a gente começa a trabalhar cooperação e começa a ter financiamentos mais majoritariamente institucionais, eram financiamentos que entendiam que a instituição como um todo precisava ser fortalecida. Com o passar do tempo, essa tendência se rompe, a cooperação muda. Ela passa a ter um princípio muito mais pragmático, muito menos político ou, falando de outra maneira, há uma mudança de visão política. [...] menos de vinculação política e de apoio, de sustentabilidade no sentido da transformação social e muito mais na busca de resultados e uma visão mais pragmática, de resultados.” (Iara – INESC)*

Considerando a genealogia de poder de Foucault (1995), poderia ser entendido que as organizações estudadas encontraram, no período inicial de seu trabalho, formas particulares de funcionar dentro do sistema administrativo-financeiro vigente e dessa forma garantiram sua sustentabilidade. Elas estabeleceram parcerias que apoiavam a instituição como um todo, e davam bastante liberdade para aplicação dos recursos, sem fazer exigências demasiadas, o que levou também à implementação de um sistema muito próprio de gestão, conforme apresentado na parte anterior desta análise, e que era baseado em valores diferentes dos que regiam o sistema capitalista. Por isso, a reação foi forte quando as agências apoiadoras alteraram os termos das parcerias, estabelecendo novos padrões e aumentando os controles e exigências. Como a relação tinha sido estabelecida em base de confiança, autonomia e solidariedade, os entrevistados descrevem a constituição de espaços de discussão sobre o tema, nos quais puderam apresentar abertamente para representantes das agências as suas críticas e dúvidas em relação ao novo formato imposto, principalmente por usar uma referência entendida como típica de empresas com fins de lucro, por isso inadequada para o trabalho que desenvolviam. Ao final, no entanto, os relatos apontam para aprendizados do processo de adaptação às novas exigências das agências e de novos financiadores, além do desenvolvimento de formas de gerenciamento para garantir a realização de sua missão institucional.

*“Então, ainda que tenha sido muito problemático, muito trabalhoso, eu acho extremamente positiva essa influência da cooperação sobre nós. O que eu acho extremamente negativo é essa transição da cooperação do institucional para projetos. Isso nos exige, como instituição, uma ginástica muito grande, porque você tem que compor de tal maneira que tua missão institucional não fique alterada pelos vários projetos. Então no INESC, hoje, são 20 agências de cooperação, cada uma puxa para um lado e se você não costura isso tudo de uma maneira articulada, você perde essencialmente a sua substância.” (Iara – INESC)*

Aparece na fala dos entrevistados outro nível de relações de poder que influenciaram as mudanças empreendidas pelas agências de cooperação na forma de sua relação com organizações da sociedade civil no Brasil. Trata-se da influência vinda das fontes de recursos que contribuía para composição dos fundos que as agências gerenciavam: os governos de seus países de origem, que as apoiavam a partir de políticas específicas para a cooperação não governamental, e a sociedade, em especial os fiéis das igrejas, que faziam ofertas regulares específicas para apoio de projetos sociais em países do terceiro mundo. Os anos 1990 assistem à emergência de governos neoliberais na Europa, que questionaram a efetividade da cooperação não governamental, redefiniram as políticas de apoio às agências, e estabeleceram novos padrões de projetos e de prestação de contas. Além disso, a situação política, social e econômica de outras regiões do mundo chama atenção e elas passam a ser foco das doações das congregações das igrejas, a exemplo dos países do leste europeu e da África.

*“Mudanças na cooperação (de projetos institucionais para projetos específicos) tem a ver, no meu ponto de vista, com dois movimentos. Um é de natureza mais histórica, pois a cooperação internacional nasce como espaço de solidariedade, uma relação de solidariedade entre os países do norte e os países do sul. [...] Então esse é um movimento que vai da solidariedade a um processo que deixa de ser dessa natureza. Passa a ser alguma coisa mais de um movimento quase pelo neoliberalismo em que se começa a dizer assim: “eficiência, eficácia, eu quero saber de resultados”. [...] Tudo isso implicou em modelos de gestão muito mais complexos, mais detalhados e em uma exigência do crescimento do espaço administrativo interno, com tremendo esforço de fazer relatórios, de querer construir indicadores.” (Sérgio – AE)*

Assim, a partir dos relatos, é possível perceber que os entrevistados compreendem que seus apoiadores estavam também sob forte pressão, pois *“as agências precisavam construir seus argumentos e também não estavam preparadas para isso” (Sérgio – AE)*. A cobrança incluía justificar sua permanência em países como o Brasil, além de ter que apresentar objetivos observáveis e resultados concretos do trabalho que desenvolviam nos mesmos. A transformação social, a promoção da autonomia, o fortalecimento institucional, por exemplo, tinham que estar agora expressos em indicadores precisos e relativos a públicos delimitados claramente, e as escolhas de metodologias e estratégias de atuação, muito bem justificadas e consistentes com objetivos e tempo de duração dos projetos. Para apresentar isso à sociedade e governos de seus países, as agências de cooperação dependiam, destacam os entrevistados, das referências, argumentos, insumos que somente suas parceiras brasileiras podiam oferecer. Mais uma vez, é possível perceber que há um equilíbrio de forças nas relações entre agências

financiadoras e organizações de defesa, o que reflete a ideia de poder distribuído nas diversas instituições sociais, não restrito àquelas formalmente depositárias de poder, conforme defendido pela genealogia de poder foucaultiana (FOUCAULT, 1977).

A relação com empresas também é tema das entrevistas, e depreende-se dos relatos que as organizações estudadas entendem seu lugar e papel como diferentes na sociedade, quando não de oposição e “*disputa ideológica*” (Sérgio — AE). No período ditatorial, isso se evidencia nas referências dos entrevistados aos trabalhos, públicos e temas tratados pelas entidades, mais do que por um discurso elaborado sobre o tema. São exemplos que aparecem nas entrevistas: o apoio ao fortalecimento do movimento de contestação dos trabalhadores rurais contra a concentração de terra e condições de exploração a que eram submetidos, assim como o investimento no desenvolvimento de projetos alternativos de produção e suporte financeiro para trabalhadores do campo. Nas cidades, os movimentos de alfabetização de adultos focavam também as classes mais pobres, onde estavam os trabalhadores de fábricas, por exemplo, e contribuíam para sua organização e resistência ao sistema em função de serem proibidas as associações e manifestações no período.

A relação entre esses atores se complexifica nos anos 1990, pois o funcionamento do sistema democrático, conforme previsto pela Constituição de 1988, prevê a participação cidadã nos conselhos de políticas públicas, e representantes de setores da sociedade civil e do mundo empresarial se encontram em muitos para discutir e deliberar. Além disso, os entrevistados indicam o crescimento da presença de empresas na área social, seja implementando projetos por seus institutos ou apoiando organizações da sociedade civil. A disputa, então, passa a acontecer também no campo discursivo sobre os temas antes dominados pelas organizações, com vários de seus conceitos apropriados e ressignificados pelo campo empresarial.

*“O que eu estou dizendo é que o campo da sociedade civil se tornou muito mais complexo. Porque as organizações do capital passaram a fazer projetos, serem ativos e terem voz, terem voz pública, disputar ideias. [...] No caso da educação, a gente vem em primeiro lugar defendendo a ideia que a Constituição trouxe do direito de ampliar direitos, e agora nós estamos perdendo a ideia para o setor privado. Então hoje, por exemplo, no campo da educação, nós passamos a disputar conceitos com Instituto Ayrton Senna, com Todos Pela Educação, e agora, com o Instituto Unibanco.” (Sérgio – AE)*

Portanto, não são somente as pressões das agências para a implantação de sistemas gerenciais, entendidos como empresariais, que vão colocar as empresas na pauta das entidades estudadas. Elas precisam construir posicionamentos sobre o significado e possibilidades da relação com esse setor, no sentido de lidar com riscos de ter sua identidade de resistência e defesa de direitos desconfigurada, por exemplo, por parcerias que poderiam ser usadas como “verniz social” (Sérgio — AE) por parte das empresas. Assim, as organizações de defesa de direitos, em especial as reunidas na ABONG, fizeram um esforço no sentido da demarcação de diferenças de princípios, projetos de sociedade, e método de incidência política, pois essa seria a base para a aproximação, diálogo, e estabelecimento ou não de alianças estratégica com outros atores (PAZ, 2005). Segundo entrevistados, a relação com empresas e filantropia empresarial avançou principalmente através dos diálogos com o movimento de responsabilidade social, em eventos que buscaram estabelecer “reconhecimento mútuo” (Eliana — CESE), ou seja, explicitaram e valorizaram as identidades específicas de cada conjunto de organizações, mas isso acontece somente nos anos 2000.

*“Interessante porque juntamente com o PAD, a CESE promoveu um encontro sobre responsabilidade social que chamou “O desafio da relação entre movimentos populares e o setor empresarial.” (2006).[...] A gente viu que o mundo empresarial tinha um setor que se chamava de responsabilidade social que tentava fazer a ponte com as organizações. [...] Eu acho que as questões também vieram no sentido de que a gente deveria continuar alimentando essa relação para que a gente pudesse se alimentar de lado a lado. O que foi um pouco o resultado do encontro.” (Eliana – CESE)*

No campo das relações externas, é possível depreender das entrevistas também a importância das estabelecidas com outras organizações de defesa de direitos. Elas vão desde a colaboração mútua e troca de conhecimento técnico em projetos específicos até o apoio em processos de captação de recursos ou de capacitação da equipe profissional em temas de direitos humanos, passando pela articulação coletiva focada no fortalecimento de sua identidade de campo e de sua sustentabilidade política e financeira, a exemplo da ABONG e do PAD.

*“Tivemos períodos de parceria muito interessantes. As mais históricas desse período (final dos anos 1980) era a FASE, a ADITEP, paróquias luteranas, Comissão Pastoral da Terra, MST, MAB. [...] Depois assim, nesse contexto das sementes (Banco de Sementes), vem a AS-PTA. Todas caminharam muito junto com a gente. [...] A gente lembra da importância que foi esse trabalho com essas organizações no contexto nacional e internacional*

*também. Acho que isso trouxe uma riqueza e oportunidade de aprendizado. Então acho que isso foi uma coisa muito bonita que aconteceu, e que acontece até nos dias de hoje.” (Gelsi – ASSESOAR)*

Relações e articulações das organizações estudadas com outros atores sociais, como as descritas até aqui, não se dão no vácuo, acontecem no ambiente social onde eles estão atuando, e são influenciadas por ele. Segundo Foucault (1977), os sistemas de poder político na modernidade são caracterizados pelo funcionamento distribuído em uma rede dinâmica de postos, instituições, procedimentos, e esquemas funcionais hierarquicamente estabelecidos, os quais visam à sua própria manutenção e à replicação de seus discursos de verdade, mas eles também resultam em movimentos de contrapoder e resistências que questionam os sistemas e visam à sua transformação. Por isso, neste estudo, entendeu-se como importante a recorrente menção à ditadura militar instalada no Brasil entre 1964 e 1985, contra a qual se organizaram movimentos e organizações da sociedade civil brasileira, entre eles as entidades de defesa de direitos estudadas.

Os relatos indicam diferentes compreensões dos entrevistados referentes a possibilidades e formas de relação e influência em sistemas formais de poder durante os anos do regime militar. Alguns reportam as ameaças, controles e repressão permanente, mas também como iam encontrando esquemas para “*driblar a perseguição*” (Gelsi — ASSESOAR), e reconhecem brechas no sistema oficial, materializadas em “*técnico ligado ao governo*” (Eliana — CESE), ou em parlamentares do partido de oposição depois que as eleições voltaram a acontecer, ou ainda em prefeituras progressistas eleitas no período final do regime de exceção. Outros entrevistados, no entanto, são enfáticos em afirmar que as organizações em que trabalhavam se caracterizavam por uma postura de antagonismo ao Estado no período ditatorial, expresso na afirmação “*de costas para o Estado*” (Sérgio — AE).

Na segunda metade dos anos 1980 e início da década seguinte, essas diferentes visões e posições se encontraram para debater como organizações de defesa de direitos deveriam se relacionar com o Estado na nova realidade política do País, processo já descrito nesta análise, o qual levou à reconfiguração da identidade de resistência das instituições estudadas, que foi complementada pelo foco na defesa dos direitos humanos, e também afetou a sua gestão organizacional. A participação ativa na elaboração da Constituição Cidadã promulgada em 1988, a realização do Fórum das Organizações Não-Governamentais e Movimentos Sociais — Fórum Global em paralelo à Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e

Desenvolvimento — a ECO 92, e a fundação da ABONG, em 1991, são alguns dos eventos citados pelos entrevistados como importantes nesse momento de reconfiguração identitária, porque exigiram que as entidades se reunissem também para debater essas questões, e resultaram na elaboração e experimentação de novos discursos e formas de atuação política, assim como possibilitaram a elas visibilidade pública.

Segundo os entrevistados, o lugar encontrado pelas organizações de defesa direitos na nova conjuntura e consolidado nos governos do presidente Fernando Henrique Cardosos (FHC), entre 1995 a 2002, foi o da pressão política. Não se estava mais de costas, mas sim de frente para o Estado para disputar os rumos do desenvolvimento proposto por ele e as políticas relativas a direitos humanos em discussão no período. E isso era feito através da presença em conselhos e fóruns de políticas públicas, e no Congresso Nacional, onde se fazia monitoramento da tramitação de leis, articulação política e incidência em torno dos temas de direitos humanos, além da defesa do trabalho das próprias ONGs contra as novas formas de controle do seu funcionamento que apareceram travestidas de Comissões Parlamentares de Inquéritos (CPIs).

*“E uma outra questão que eu gostaria de destacar desse período (anos 1990) é termos tido a condição de interagir e estar participando em espaços de discussão no contexto dos próprios conselhos de desenvolvimento, de educação, de saúde, e outros. Então, o envolvimento das organizações da sociedade civil aqui dessa região sempre foi de fato destacado, a contribuição das pessoas que estavam dentro desses espaços sempre se destacaram pela condição de qualificar.” (Gelsi – ASSESOAR)*

*“Houve ameaças do tipo CPI da Amazônia, algumas CPIs que aconteceram pós-Constituinte. As organizações que atuavam com os povos indígenas, com povos da floresta, todas estavam listadas e eventualmente, ameaçadas. [...] Esse tipo de ameaça sempre aconteceu, e o INESC acabou sendo arrolado porque esteve envolvidíssimo nesses processos. Mas, por outro lado, o INESC trabalhava no parlamento e nós éramos a ponta de lança. A gente também conseguiu com muita habilidade articular com parlamentares que sabiam da nossa existência, sabiam que não era nada daquilo e fizeram a nossa defesa.” (Iara – INESC)*

Sobre esse período ainda, as entidades relatam o valor da experiência e conhecimento acumulado pelo trabalho desenvolvido diretamente com os sujeitos de direitos, o que permitiu a elas serem referências nos espaços públicos de que participavam, ou fazerem assessoria de programas governamentais por terem “reconhecida sua qualidade técnica e política” (Vera — AE). Ou seja, elas tiveram condição de exercer poder, influenciando em alguma medida a definição de políticas públicas. Mas, somente uma das entrevistadas reporta estabelecimento

de parceria direta e recebimento de apoio do Programa Comunidade Solidária, instrumento desenvolvido durante o governo FHC “para promover a participação cidadã e novas formas de diálogo entre o Estado e a Sociedade civil” (LOBO, 2002). Ela credita a essa relação, especialmente ao seu sistema de acompanhamento dos projetos, o posterior desenvolvimento dos sistemas de monitoramento da entidade (LOBO, 2002, p. 49).

A partir da descrição e análise das relações das organizações de defesa de direitos com atores externos, fica reforçada a percepção de que elas constituem uma rede de influências mútuas, ou seja, estão inseridas no sistema capilar em que o poder é praticado na sociedade moderna, se considerada a perspectiva foucaultiana (FOUCAULT, 1995a). Depreende-se dos relatos dos entrevistados que a resistência e defesa de direitos, marcas identitárias das entidades que lideram, estabelecem os parâmetros para as mudanças nas relações externas, assim como foi verificado na análise da gestão interna. Além disso, eles enfatizam o quanto os apoios, parcerias, tensões, oposições e disputas com igrejas, agências de cooperação internacional, empresas, outras organizações da sociedade civil, ou com o Estado vão afetando também as formas de gestão, influenciando sua ação social e trazendo aprendizados organizacionais significativos, aspecto também enfatizado por Foucault em sua genealogia do poder (MACHADO, 1995).

#### 5.4 SABERES GERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO DAS ORGANIZAÇÕES DE DEFESA DE DIREITOS

*“Cada novo desafio, cada nova realidade econômica, uma nova forma de agir, de se organizar e de se adaptar a estrutura humana ou física (material) para a luta em busca de solução. Busca constante de preparar pessoas, ou encontrar pessoas no sentido de responder melhor os desafios. Busca de entidades brasileira ou estrangeira para apoio na reflexão, formação e recursos financeiros”. (Daniel — Assesoar)*

Considerando que a proposição de Foucault (1977; 1995) sobre o exercício do poder na sociedade moderna ocidental é a referência teórica usada nesta dissertação, importa destacar os saberes que as entidades estudadas desenvolveram para justificar sua forma de gestão interna, pois na visão desse autor sistemas de poder estão sempre impregnados de discursos de verdade. Além disso, ele refuta a ideia de que sistemas de poder são exclusivamente controladores e repressores, ressaltando os efeitos produtivos e criativos derivados deles, e, por isso, importa também apresentar alguns exemplos de contribuições sociais do trabalho realizado pelas organizações de defesa de direitos. Eles foram

selecionados entre os citados nas entrevistas, e entende-se que são fruto da forma de gerenciamento das relações de poder nessas organizações, assim como daquela estabelecida na sociedade em que elas estão inseridas.

As organizações focos deste estudo se colocam no lugar de resistência em relação aos padrões de desenvolvimento vigentes, pressionando sempre por mais justiça e pela diminuição das desigualdades, problemas que relacionam com o sistema capitalista, explorador, preocupado exclusivamente com lucros. Os métodos de gerenciamento das empresas também são criticados por elas, por serem identificados como estando a serviço do mesmo sistema. Assim, interessa verificar se no seu discurso é possível identificar um conjunto de afirmações sobre sua forma de gerenciar pessoas e processos, ainda mais considerando que nenhuma liderança entrevistada tem formação específica na área de administração, situação bastante comum em organizações com esse perfil.

O caráter político da gestão é o princípio fundamental destacado de diferentes formas por todos os entrevistados, ou seja, a preocupação de buscar técnicas gerenciais que sejam coerentes com o outro princípio fundamental das organizações que lideram, que é a democracia. Essa é a referência para as mudanças que vão sendo incorporadas nos sistemas de gestão ao longo do tempo, muitas delas já destacadas nesta análise. Segundo entrevistados, esse princípio orienta a forma de lidar com aspectos desafiadores do cotidiano institucional, e, mais do que isso, eles desenvolvem argumentos no sentido de enfatizar que a gestão democrática, a instalação de processos participativos de decisão, leva ao aprendizado e fortalecimento institucional, e também produz inovações na área gerencial, como demonstram os extratos das entrevistas que seguem abaixo.

*“Ação Educativa sempre teve uma visão mais política da gestão, nunca assumiu muito esse discurso tecnocrático. [...] a preocupação com uma dimensão mais técnica, também, de cuidado com os custos [...] sempre muito com o caráter muito político: ou para fortalecer relações políticas com as agências, ou para se defender da criminalização ou então, uma responsabilidade por causa do dinheiro público, enfim [...]. Eu acho que o nosso principal discurso era uma visão política da gestão, mas que envolvia uma dimensão técnica”.*  
(Vera — AE)

*“[...] esse processo de ter condições de poder permitir com que se possa ouvir a todos, independente de quem está na direção e quem está na equipe, [...] sempre foram muitos momentos de debate [...]. Então, acho que isso é algo que está muito vinculado à questão da Educação Popular, porque é o processo de fazer, de avaliar, de planejar e replanejar a partir da avaliação. [...] quando o trabalho é feito de forma planejada, planejada não por algumas pessoas, mas no conjunto, também o processo de avaliação, ele pode se dar coletivamente, porque*

*as pessoas foram sujeitos da construção, de momentos que ajudaram a elaborar a proposta. Isso não é uma coisa tão fácil de fazer, mas é um exercício que faz com que traga muitos aprendizados, com certeza”. (Gelsi — ASSESOAR)*

*“Bom, os movimentos sociais, eles sempre, claro, foram o objetivo da CESE, justamente fortalecer as ações dos movimentos. [...] Então os projetos eram, claro, dos movimentos sociais, então, eles participavam dos encontros (de agentes de projeto) que para a gente, era uma forma também de avaliação desse mecanismo e dos rumos desse programa de projeto, mas também era uma forma deles se colocarem. [...] Eles também tinham uma possibilidade de se fazerem presentes nas assembleias para poder municiar um pouco as discussões das igrejas, sempre colocando exemplos de projetos que estavam sendo desenvolvidos para que as igrejas percebessem a importância deles. [...] mas os movimentos sociais não tinham um espaço específico de participação nas decisões e isso foi detectado numa avaliação institucional em 2004. [...] Foi muito interessante porque isso provocou toda uma revisão [...] a gente conseguiu estabelecer com eles esse mecanismo de intervenção tanto no planejamento quanto no monitoramento do nosso plano”. (Eliana — CESE)*

*“Desde 1998, também fazíamos avaliação externa a cada três anos, com um pesquisador da academia ligado às questões sociais, para o qual dávamos a relação de todas as entidades que haviam passado naqueles três anos assim como as pessoas. Discutíamos o instrumento de coleta e a base teórica de nosso trabalho e dávamos um prazo. Depois do relatório pronto fazíamos um encontro de socialização com os grupos envolvidos e complementações de sugestão para realizar mudanças para o triênio seguinte. [...] Olha, eu acho que uma coisa que a gente conseguiu introduzir aqui na UNIPOP há muito tempo [...] foram as reuniões sistemáticas das equipes mensais, de troca, de socialização de informações, etc., etc. [...] A gente discute o planejamento e como vai ser o esquema de avaliação, elabora os instrumentos, socializa, todo mundo opina. E depois as pessoas vão preenchendo e vão respondendo as questões que a gente coloca em relação ao que tá apresentando ali na planilha”. (Aldalice — UNIPOP)*

*“Cada (recurso) de projeto que entra, ele entra para aquele projeto, mas você tem que encontrar e ver se ele sintoniza, se ele adiciona, se ele agrega. E a administração desses (recursos) de projetos, eles vêm de fontes completamente distintas e com exigências completamente distintas. Então, a trama do ponto de vista burocrático financeiro e político, de resolução política da implementação do projeto exige delicadeza, exige atenção, exige uma capacidade de administração desses dois lados incríveis. [...] Agora, você administrar isso do ponto de vista político e programático com compromisso financeiro exige, tem exigido uma capacidade de negociação política e de uma diversificação dos agentes de negociação política que às vezes, eu penso que eu vou enlouquecer, eu e Moroni”. (Iara — INESC)*

Coerente com os princípios e formas de funcionamento das entidades estudadas, aparecem nos discursos dos entrevistados afirmações que explicitam o entendimento da importância da participação em redes e articulações políticas como forma de ampliar o impacto de seu trabalho, fortalecer posições políticas na sociedade, e reforçar a identidade

institucional, o que permite diálogos mais transparentes com outros setores. Elas podem ser temáticas, reunindo organizações e/ou outras redes que trabalham com mesmos públicos e temas, ou podem agregar diversos atores de um campo político mais amplo, reunidos por interesses transversais, como é o caso da ABONG, que associa organizações que têm em comum a luta em defesa de direitos e bens comuns. O aspecto gerencial do trabalho também é tratado nesses espaços, ajudando a desenvolver um discurso coletivo sobre esse trabalho, conforme é possível verificar nas falas selecionadas.

*“Na verdade também quem trabalhou bastante isso (Banco de Sementes) foi juntamente com as entidades nacionais e internacionais, que tinham conhecimentos e esses conhecimentos também nos foram repassados e também não só repassados para quem trabalhou na implantação do banco, mas também para os próprios agricultores. [...] historicamente a gente lembra da importância que foi esse trabalho assim, com essas organizações no contexto nacional e internacional também, acho que isso trouxe, assim, uma riqueza muito grande de oportunidade de aprendizado. Então acho que isso foi uma coisa muito bonita que aconteceu, e que acontece até nos dias de hoje”.* (Gelsi — ASSESOAR)

*“[...] nós nos voltamos muito na primeira fase, na CESE em avaliações, até porque a CESE também tem uma relação de sua origem com o Conselho Mundial de Igrejas, e então através do Conselho Mundial de Igrejas, a gente participou de um grupo de compartilhamento ecumênico que tinha várias comissões e uma comissão era uma comissão de avaliação [...]. No final, nós chegamos, inclusive, a publicar um livro, Avaliação, uma síntese necessária” [...]. Então o texto era um texto instigante e ele foi, assim, base para a gente discutir muito dentro da CESE internamente. E não só internamente, a gente acabou discutindo em âmbito latino-americano, no PAD porque a CESE foi também muito ligada assim ao PAD - Processo de Articulação e Diálogo, e discutiu muito essa questão de avaliações”.* (Eliana — CESE)

*“[...] houveram ameaças do tipo CPI da Amazônia, algumas CPIs que aconteceram pós-Constituinte. As organizações que atuavam com esses povos indígenas, com povos da floresta, todas estavam listadas e eventualmente, ameaçadas [...] até hoje, existe, vira e mexe, tem a CPI das ONGs. [...] Eu acho que até 91, se eu não me engano, quando é criada a ABONG, eu me lembro que uma das razões da criação da ABONG é que a gente precisava constituir uma associação como uma organização que defendesse, que diferenciasse nossas organizações, a natureza das nossas organizações, e que pudessem responder de forma mais organizada a esse tipo de ação”.* (Iara — INESC)

*“Numa organização como a ABONG é superinteressante aprender esse tipo de diversidade que é da cultura local”.* (Sérgio — AE)

*“[...] acho que a minha passagem na ABONG, assim como toda experiência externa do Sérgio na ABONG só enriquece, só fortalece a instituição, a representatividade da instituição, e acho que isso também abre mais possibilidade de lideranças ocuparem lugares (internamente). [...] Eu acho que a Ação Educativa nunca*

*incorporou esse discurso tecnocrático que nós fomos aprender com os empresários, acho que jamais. A gente sempre se opôs a isso, sempre viu muito a gestão como ato político, muito alinhado à ABONG, a ABONG sempre se opôs a essa ideologia desse setor de que é mais eficiente do que o Estado”. (Vera — AE)*

*“[...] porque não é só planejar e executar e prestar conta: Olha, isso aqui estava previsto, a gente fez, resultado foi esse”. Mas o impacto que isso tem, nesse diálogo que a gente tem com as agências. O próprio PAD nos possibilita esse diálogo. A própria ABONG, que leva para outras discussões mais amplas em termos de articulação nacional, internacional, e se fortalecer enquanto instituição que interage e fortalece um determinado campo. E esse campo, desde o início, era um campo ligado à esquerda, mas meio anárquico. E hoje a gente tem um pouco mais de definição de que campo é esse, campo da defesa dos direitos, dos bens comuns, do bem viver, de uma nova concepção de desenvolvimento. [...] O que eu tô te dizendo é que a gente sempre, por exemplo, desde o início a gente entrou na ABONG e nunca deixou de participar, seja no nível local, regional ou nacional, no sentido de que isso é o que fortalece a nossa identidade institucional, nós somos da Associação Brasileira de ONGs. No FAOR é isso que nos dá significado de estar na Amazônia, porque você fica conhecendo a realidade não só dos pequenos produtores, mas também dos indígenas, dos quilombolas, tem uma visão geral para poder ter base para discutir uma nova concepção de desenvolvimento. [...] a mesma coisa estamos trabalhando com juventude? Então, vamos fortalecer a RENAJOC — Rede Nacional de Adolescentes e Jovens Comunicadores e Comunicadoras, vamos fortalecer a REJU — Rede Ecumênica de Juventude, vamos fortalecer as entidades que articulam no Tela Firme (Firme porque surgiu no bairro da Terra Firme), um grupo que documenta as lutas sociais nos bairros, em especial as ligadas ao extermínio e à violência contra a juventude negra, e assim por diante”. (Aldalice — UNIPPOP)*

Em relação à gestão de recursos humanos, depreende-se das falas dos entrevistados a compreensão de que gerenciam um perfil específico de profissional militante, o qual é formado na prática do trabalho, o que exige bastante investimento da organização. Eles não se referem à formação técnica e acadêmica, mas à formação política, ao desenvolvimento da capacidade de relacionar os temas específicos de cada profissão com a missão última da instituição, assim como à disponibilidade para realizar tarefas diversas, relacionadas ou não diretamente ao seu cargo. Citam ainda o desenvolvimento na prática de linguagem, posturas, habilidades e competências específicas para profissões que passam a ser necessárias nas organizações de defesa de direitos, como foi o caso de jornalistas, e do pessoal da área administrativa e financeira. Os entrevistados demonstram compreender bem a importância da gestão de recursos humanos para o desenvolvimento qualitativo do trabalho e apontam a rotatividade das equipes como um problema causado pelo tipo de parcerias para sustentabilidade que conseguem estabelecer com agências de cooperação internacional e outros parceiros.

*“Normalmente, nesse período, as pessoas faziam duplas funções. Então faziam também funções de coordenação, função de direção, função de equipe, até porque era um trabalho muito inicial, não tinha muita gente também preparada para desenvolver trabalhos. Era difícil, quem é que vinha para esse fim de mundo aqui? Então, eram pessoas daqui mesmo”. (Gelsi — ASSESOAR)*

*“Agora tem uma questão que você tinha levantado que a gente não abordou, que é essa questão mais da comunicação, a questão de arrecadação de recursos [...]. por exemplo, a gente conseguiu agência, que é uma agência holandesa que nos facilitou uma montagem de um setor de comunicação que hoje funciona bastante bem e que ajudou muito nisso. Porque pra gente mobilizar recursos locais, se não tiver uma boa visibilidade, não tiver uma comunicação regular e em bases sólidas, a gente acabou definindo um plano de comunicação e acoplado a um plano de mobilização de recursos. [...] Mas é interessante que a gente foi evoluindo e nos 20 anos da CESE a gente construiu o túnel do tempo. Esse túnel do tempo, ele recuperava as décadas da CESE, desde o início com a Ditadura, depois, com a construção democrática [...]. E nos 30 anos da CESE, a gente teve uma visibilidade até com outdoor muito grande, porque o Sebastião Salgado, que é amigo nosso, ele nos mandou muitas fotos e daí, a gente conseguiu ter uma visibilidade grande, pegando as fotos do Sebastião Salgado e ao mesmo tempo, a gente colocando questões, por exemplo: “É fácil indignar-se com a pobreza, difícil é apoiar milhões de projetos que beneficiam a população”. (Eliana — CESE)*

*“E a pessoa que entra no INESC tem que ter uma formação específica, [...] nunca tivemos uma pessoa dentro do INESC que estivesse preparada para uma organização como o INESC. Internamente você tem pessoas que são responsáveis por determinados projetos ou determinadas atividades por questão de competência. Então, a Grazielle (Custódio David) é responsável por justiça fiscal porque é o tema que ela entrou para cobrir, mas não significa que ela não vai lá no projeto Onda fazer um trabalho de formação. O assessor do INESC tem que ser uma pessoa que seja capaz de formular artigos, posicionamentos qualitativos porque tem que ser análise orçamentária, tecnicamente tem que estar em condições disso. Ele tem que ser capaz de fazer formação. Ou seja, ele tem que ser capaz de sair da posição dele de articulista, de advocacy para ir lá e sentar com os fóruns indígenas, com as mulheres, com o movimento negro, e falar de orçamentos direitos, e ele tem que ser capaz em grande medida, não são todos, mas em grande medida, de viajar internacionalmente e representar o INESC fora”. (Iara — INESC)*

*“[...] antes não tinha jornalista nas ONGs. [...] Esse é um outro campo que de alguma forma, hoje em dia, você já tem um campo de comunicadores formado numa concepção de direitos, na concepção que a gente defende como uma ação política. Então é muito fácil contratar um jornalista absolutamente identificado com a sua causa. [...] Você tinha o pessoal da administração que eram profissionais da contabilidade, tinham que saber mexer com números, que era um campo que às vezes, era difícil trazer alguém que entendesse politicamente o campo. Isso era sempre um trabalho que precisava ser feito [...]. Dialogar, e sempre atenção entre a lógica administrativa e a lógica de quem estava nos programas, mesmo que fossem pessoas identificadas com a causa”. (Vera — AE)*

*“Então tudo isso não é uma coisa acabada (está falando da evolução do trabalho da organização e das articulações coletivas de que participa), é um processo em construção permanente que também, pelo fato da instabilidade institucional, acaba a gente tendo que refazer o tempo todo pela mobilização das equipes. Aí termina um projeto, perde a equipe, reconstrói nem com todo mundo, porque as pessoas buscam, também, as suas sobrevivências. E isso pode criar um certo impacto. Então tem um período que a gente tem uma equipe superafinada e no outro período, a gente já tem uma equipe mais ou menos, porque a pessoa tá reiniciando, já vem de uma outra cultura, mesmo no campo da esquerda, mas de uma outra forma, tem uma outra visão. Até que ela entenda qual é o significado da UNIPOP, qual é a nossa missão. Aí é um processo de construção e isso cria um desejo permanente, um recomeçar permanente”.* (Aldalice — UNIPOP)

Sobre efeitos positivos do poder, Foucault (1977) explica que eles resultam do processo de desenvolvimento dos esquemas disciplinares, superdetalhados e distribuídos no sistema social, que são típicos da forma como ele é exercido na modernidade. Em especial, o autor fala que o poder resulta em conhecimento cada vez mais aprofundado sobre as pessoas, a realidade em que atuam, o contexto em que se inserem, etc., os quais têm principal função de estabelecer normas de controle social e aumento da produção. Mas o fato é que, baseadas neles, muitas tecnologias úteis são desenvolvidas, nos campos das relações sociais e também das ciências da saúde, da educação, da cultura, da comunicação, entre tantos outros. E, tanto conhecimentos quanto tecnologias, são passíveis de análise crítica de pessoas e coletivos sociais, e podem ser negados, ou vistos a partir de diferentes perspectivas, ou ainda aplicados de formas diferentes da inicialmente planejada (DUARTE, 2012). Ou seja, novos conhecimentos e tecnologias podem ser desenvolvidos sobre os mesmos objetos - indivíduos, relações sociais, modelos de desenvolvimento, etc.

As organizações de defesa de direitos têm identidade de resistência e de exercício de contrapoder, conforme já discutido na apresentação delas, e elas se dedicam ao desenvolvimento e experimentação de sistemas alternativos de funcionamento social, inclusive relacionados aos procedimentos de gestão interna e externa que precisam implementar para garantir seu funcionamento e subsistência. Assim, para finalizar esta análise, serão destacadas das diversas entrevistas algumas falas que indicam conhecimentos e produtos socialmente úteis resultantes do trabalho que desenvolvem. Importante esclarecer que não foi feita uma pergunta específica sobre resultados do trabalho, mas entrevistados espontaneamente descreveram com mais ou menos detalhes processos que exemplificavam pontos que estavam desenvolvendo. Assim, a seleção apresentada abaixo reflete a garimpagem de informações sobre resultados incrustrada em meio à discussão de outros temas tratados nas entrevistas.

Um primeiro destaque se impõe considerando o foco na questão gerencial, pois no depoimento de um dos entrevistados fica explicitado seu entendimento de que a forma de gestão da organização está diretamente relacionada aos resultados que alcança. Assim, à pergunta sobre as referências teórico-práticas que serviram de base para definir e ir modificando a estrutura de gestão, ele responde com exemplos de questões centrais para o trabalho, relacionando em seguida os programas desenvolvidos para lidar com elas. Segue a lista de questões e programas conforme relacionados pelo entrevistado:

*“Necessidade de formação de lideranças — estrutura para formação na entidade e no campo; a luta dos suinocultores em 1982 — alternativas de produção e diversificação; a luta pela terra pelos que tinham perdido a terra, e pelos que ainda tinham, mantê-la — ocupação de fazendas (áreas improdutivas); perda da fertilidade do solo, das sementes — Banco de Sementes e encontro para trocar sementes; a descapitalização total e sem crédito para investir — busca de crédito, Fundo Rotativo (CRESOL)”. (Daniel — ASSESOAR)*

O Banco de Sementes é exemplo de resultado que teve e tem efeito profundo na vida e trabalho da ASSESOAR e de seus associados. O processo de construção dele é apresentado de forma bastante detalhada pelo outro dirigente dessa organização e segue uma edição do relato.

*“Então, a estrutura da formação, ela sempre teve que estar muito atenta a essa realidade, no sentido de ir construindo novas alternativas, novos conhecimentos, fazendo com que a gente pudesse, também, criar resistência a partir desse conhecimento. E então surgiu também nesse período como resistência o Banco de Sementes Crioulas (criado na segunda metade da década de 1980), que por um período grande esteve na ASSESOAR, onde as pessoas se aportavam para cá para a busca de sementes, para desenvolver as suas atividades da agricultura. E hoje, esse Banco de Sementes tá vivo, no que se refere principalmente a estar na mão dos agricultores. Então, nós temos um universo bastante grande de famílias que têm quantidade significativa de sementes nas propriedades e que produzem isso. A festa das sementes (feita anualmente), a última aconteceu agora no dia 11 de agosto (2016), para a gente enxergar quanto esse Banco de Sementes está vivo na mão dos agricultores, a partir da resistência das sementes como patrimônio da resistência da agricultura familiar e da agricultura ecológica, obviamente. [...] E as sementes foram também uma resistência para a agricultura familiar camponesa, porque permitiram que muitas famílias tivessem acessibilidade às sementes que não tinham como comprar. Então, (com o Banco) tinha como buscar, como trocar, como depois, devolver em quantidades de sementes também para manter o Banco, enfim... Foi um período longo do Banco aqui. E ele está nas propriedades, tá na vida dos agricultores. Então, por isso a gente faz a festa das sementes, para que as pessoas tragam sementes e não tem nessa festa comercialização monetária, a festa das sementes é a partilha das sementes”. (Gelsi — ASSESOAR)*

A importância da relação das organizações estudadas com instituições religiosas foi tema tratado em todas as entrevistas e bastante analisado neste trabalho, por isso é significativo trazer para esta parte final um exemplo significativo de produto desenvolvido a partir dessa relação. Trata-se da Cartilha de Direitos Humanos da CESE, cuja primeira edição é lançada ainda no período da ditadura, quando os direitos humanos mais básicos estavam sendo violados. O relato dá conta da significância social dessa iniciativa ao longo dos anos do trabalho da CESE, em especial pela abrangência do alcance da publicação, seja em termos quantitativos, geográficos, e diversidade de público que teve acesso a ela.

*“A CESE é uma entidade ecumênica e uma organização da sociedade civil, ligada à ABONG. Ela tem essa característica, de ter uma composição de igreja, de intermediação de recursos financeiros, e, ao mesmo tempo, promoção de espaços de diálogo, de articulação, de formação. [...] A CESE nasce em plena Ditadura Militar, em 73, nasce afirmando a Declaração Universal de Direitos Humanos, e ela conseguiu distribuir até muito tempo depois, quase dois milhões de exemplares, porque ela teve uma publicação permeada de artigos das igrejas, de citações bíblicas e isso ajudou para que a publicação conseguisse, realmente, vir a público. [...] Ela foi, através dos tempos, sendo solicitada e muito utilizada, chegou a ser solicitada pela polícia daqui de Salvador, que queria estudar os Direitos Humanos. Então, a gente vê que ela foi desde academia, de movimentos de base das igrejas, das organizações, assim, numa diversidade muito grande, repercutindo muito. E no momento (em que a agenda de direitos é ampliada) para Direitos Econômicos, Sociais, Culturais, Ambientais, então a gente atualizou essa cartilha [...] e chegou a ser publicada pela Secretaria de Direitos Humanos do Governo, quando a Declaração Universal completou 60 anos. Então isso é interessante, porque é uma publicação que nasceu na época da Ditadura, e até hoje ela continua sendo usada. [...] Inclusive, a gente tinha questões que favoreciam a visibilidade porque lançamos a Declaração de Direitos Humanos e quase 20 anos depois, teve o massacre do Carandiru, e a “Visão” publicou na capa uma foto de presos, assim, com a grade e com um livreto do lado de fora, esse livreto é a Declaração publicada pela CESE”. (Eliana — CESE)*

O desenvolvimento de metodologias específicas para trabalhar com organizações e movimentos populares, seja no sentido de seu acesso e aproveitamento de conhecimentos socialmente construídos, ou da ampliação de sua capacidade de articulação e ações de incidência política, foi o que motivou a criação da UNIPOP, e a entrevista dá conta de diversos produtos desenvolvidos considerando esse objetivo. A academia não atende às especificidades do perfil desse público, e a instituição trabalha com linguagem e métodos próprios, contribuindo em especial para a formação de novas lideranças sociais.

*“[...] a estrutura trazida pela Universidade Federal do Pará — UFP (para a UNIPOP) continha traços que acabavam por reproduzir a estrutura fragmentada das universidades: ensino, pesquisa e extensão, com uma*

*carga muito grande de conteúdos e um tempo muito extenso para que lideranças populares pudessem ficar todas as noites e finais de semana estudando. A ala mais comprometida com a educação popular acabou se fortalecendo e a pauta dos movimentos sociais populares e a estrutura dela decorrente se impôs de forma ampla e participativa. [...] Começamos a documentar essa nossa experiência de formação e se criou uma revista chamada Cuíra, que significa curioso, inquieto, com ouvido aguçado, onde se tentava trazer o debate nacional, trazendo atores e porta-vozes de várias tendências, de vários grupos. [...] (UNIPOP é instituição que tem) um expertise em relação à formação, ao aspecto formação, tanto que nosso curso de formação política tem crescido a demanda, inclusive, com pessoas já com o curso superior concluído, que vêm aqui e dizem: “Poxa, não estudei isso na universidade.”. Vêm aqui para discutir sobre políticas públicas, sobre relações institucionais, sobre o projeto da Amazônia, sobre a questão de desenvolvimento, sobre a questão de gênero e assim por diante. [...] E somos reconhecidos por essa experiência (formação de educadores e de arte educadores), pela metodologia. Acabaram de me entregar aqui uma dissertação de Mestrado feita sobre a metodologia de formação da UNIPPOP. A metodologia de formação do arte educador numa perspectiva de transformação”.*  
(Aldalice — UNIPPOP)

Entre as organizações entrevistadas, há também aquelas que, além de trabalharem com o fortalecimento de organizações e movimentos sociais, procuram influir nas políticas públicas relacionadas aos temas que trabalham, desenvolvendo nesse processo conhecimento acadêmico e iniciativas exemplares com potencial de replicação. As entrevistas com os dirigentes da Ação Educativa são permeadas de exemplos desses produtos, inclusive quando se referem ao período de trabalho no CEDI.

*“A gente formou a nossa equipe trabalhando para o sindicato do Chico Mendes lá em Xapuri. Depois, com o MEB, que já era um movimento de igreja, educação popular, mas com base de igreja católica, que tinha uma ação muito extensa, na Amazônia toda. [...] A gente dialogou bem no governo, fez assessoria ao Governo Fernando Henrique, elaborou material didático, currículo para educação de adultos. Porque era um período em que o acirramento do PSDB/PT não era como ele é hoje. [...] Mas um ou outro ainda aconteceu. Tanto que a Ação Educativa, durante todos os anos, manteve programas grandes de parceria, de prestação de serviços, convênios com governos tucanos [...]. Na medida em que o PT se tornou alternativa de poder real, as possíveis parcerias vão para políticas menos centrais do que aquela coisa assim, mais estruturante da política. Mas, é sempre interessante ver que essa coisa ocorre”.* (Vera — AE)

*“No caso da Educação, a gente vem em primeiro lugar defendendo uma ideia, que a Constituição trouxe do direito de ampliar direito. [...] No caso da Cultura, eu acho que a gente tá em ascensão ainda com essa ideia de trazer a voz da diversidade no campo da cultura, das expressões culturais. [...] E juventude já entrou disputando. Acho que agora vai ter dificuldade de manter, mas a ideia de trazer o jovem para a cena pública, ela (a AE) entrou já disputando. Disputando de uma lógica mais empresarial, com uma lógica mais de direito.*

*O jovem tem que ter o direito de construir seu próprio projeto. Diferente daquele: eu tenho meu projeto e quero o jovem como protagonista dessa ideia que eu tenho”.* (Sérgio — AE)

Outras organizações se especializam no próprio funcionamento do sistema político e de definição de políticas públicas, como é o caso do INESC. Ela desenvolve técnicas de monitoramento do Congresso Nacional, por exemplo, e disponibiliza informação qualificada para que movimentos e organizações da sociedade civil possam fazer incidência.

*“O Inesc era aquela organização que passava a noite lá (no Congresso Constituinte, em 1988) vendo a votação de cada deputado sobre os temas que eram de interesse da gente: reforma agrária, questão indígena, questão ambiental, direitos humanos, enfim, a saúde e tal. E a gente fazia uma lista e mandava por telex para todos os Estados para sair nos espaços públicos para dizer como é que os deputados tinham votado. Depois até a gente lançou um livro que chamava “Perfil Parlamentar do Congresso Nacional”, que era onde a gente remontava um pouco o histórico de todos os parlamentares e como que eles tinham votado ao longo da vida. [...] Hoje já tem vários outros estudos, inclusive, com mecanismos e com banco de dados muito mais bem formados. A gente fazia pesquisas de tendências de voto parlamentar, que eram feitas de forma mais ou menos intuitiva, com uma certa dose de pesquisa, e que a gente lançava sempre nas prévias eleitorais e o nível de acerto era bem alto. [...] Em 91, o INESC começa a trabalhar com orçamento público e isso foi o que qualificou o INESC para o que o INESC é até hoje. [...] foi uma viagem que eu, Welington e Edelson fizemos aos Estados Unidos, com uma bolsa de estudos que a gente ganhou, aí começamos a conhecer as organizações não governamentais americanas e teve uma delas que a gente conheceu que nos impactou, ela fazia uma espécie de um relatório-sombra do orçamento americano e que ajudava os democratas a fazer a crítica do orçamento apresentado à época, que era um governo republicano. Então, um dia conversando sobre isso com Brad Smith, que era da InterAmerican Foundation, ele falou assim: “Gente, por quê que o INESC não se qualifica em orçamento público já que vocês tiveram um bom impacto (com acompanhamento do Congresso durante a Constituinte) [...]. Nós fizemos os primeiros relatórios (em 1991) e eu lembro que foi uma dificuldade porque não existia absolutamente nada, a não ser uns três livros assim que pareciam enciclopédias, para você encontrar qualquer coisa era uma tragédia. E a gente começou a exercitar, e desenvolveu uma metodologia de abordagem que é considerada top. A gente tá nas articulações internacionais que lidam com esse tema sendo supervalorizado”.* (Iara — INESC)

Por fim, cabe destacar tipos de resultado e impacto social que são relatados por mais de um entrevistado, e que estão relacionados à metodologia de trabalho marcadamente participativa que as organizações estudadas desenvolvem. Vão desde conhecimento técnico e teórico sobre temas de direitos humanos até a incidência política em momentos cruciais da história recente brasileira, e estão apresentados abaixo.

“A ASSESOAR inspirada muito na lógica da Teologia da Libertação, com a questão do próprio Concílio (Vaticano II) foi todo um momento muito fértil de trabalho [...] que fez com que surgissem muitas lideranças aqui na região. [...] Nesse contexto, aí surgiram muitas associações de agricultores, muitas oposições sindicais. Foi um momento muito fértil de criação de disputas por um sindicalismo mais combativo, na linha da formação que tinha se dado dentro dos espaços da pastoral. [...] Nesse contexto, surge um universo muito grande de organizações da década de 80. [...] Essa questão do surgimento de outros programas dentro das linhas de crédito (anos 1990) [...] isso se dá exatamente pela condição dessa região de nós termos um tecido social muito forte aqui. [...] não é assim nas outras regiões, ela teve assim, uma resistência maior, um avanço maior porque aqui o tecido social era outro, as condições eram outras pelo processo vivido anteriormente. Então dá para entender por quê que avança-se na criação de um universo grande de cooperativas de crédito, sob a direção de trabalhadores, que surgem dentro da linha da economia solidária, enfim, do crédito solidário também, [...] vai crescendo e hoje, esse sistema está esparramado por mais de dez estados brasileiros”. (Gelsi — ASSESOAR)

“Porque a gente escolhia o tema do encontro de agente de projetos e um que foi muito forte foi em 83 sobre a fome e seca no Nordeste. [...] a gente acabou vendo que a seca não era do Nordeste, a questão era muito mais ampla, muito mais geral. E esse encontro, ele foi assim, um marco porque naquele momento, o que se trabalhava era muito mais a educação popular, a sensibilização, a conscientização, e havia até uma certa rejeição a apoios que fossem mais na área concreta, na área de projetos que fossem de resistência econômica, por exemplo, ou para construção de açudes comunitários, barragens. Isso não era muito usual. E foi muito interessante, porque essa reflexão mostrou que naquele momento, era fundamental apoiar também esse tipo de projeto. Até para que a educação popular e as outras questões pudessem continuar sendo bem trabalhadas pelos grupos. Isso aí foi usado como referência por outras entidades, também, depois. Eu me lembro bem da Cáritas, que já se baseou nessa formulação para poder avançar também no apoio aos pequenos projetos”. (Eliana — CESE)

“E o CEDI me deu muita oportunidade de ser, vamos dizer, um ator social nesse momento de valorização do campo da Educação, e, em particular, da Educação de Adultos. Eu me lembro de ter, praticamente, escrito, vamos dizer, o que deveria entrar na Constituição, no movimento de articulação de sociedade civil naquele momento, representando o CEDI, sempre pelo CEDI. Então, o CEDI me deu uma oportunidade de ser um ator público, vamos dizer, no movimento social ou na chamada sociedade civil, que eu, como diretor de escola, teria muito pouca oportunidade”. (Sergio — AE)

“A Ação Educativa trabalhou para prefeitura dando assessoria ao programa de educação de adultos, não sei se na gestão Covas (Mário). Mas eu lembro da gente ouvir o susto das primeiras gestões petistas de São Paulo, Porto Alegre, a gente até articulou grupos de administração petistas para discutir seus programas de educação de jovem e adultos. Aí a gente já entrou forte na coisa da política pública. Isso ocupou bastante tempo, já da Ação Educativa, mas já tinha começado no CEDI. [...] Os fóruns de educação de adultos, muita interlocução com o governo federal, participação em conselhos no plano federal”. (Vera — AE)

*“A Bizeh [...] era aquela pessoa que costurava por trás, que tinha visões políticas extremamente sensíveis e aguçadas, e na Campanha Contra Fome (1993), todos os projetos e processos de sustentação da Campanha foram costurados e construídos por ela, ainda que a figura pública tenha sido o Betinho. E a Campanha Pela Ética na Política (1992) nasceu no INESC, numa decisão coletiva que nós tomamos dentro do INESC de que a gente tinha que gerar um tipo de movimento de ataque em favor da ética na política. [...] Eu me lembro [...] de José Carlos Saboia, que era deputado na época no Maranhão — PSB, da CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil), porque o INESC sempre teve duas pessoas, bispos da CNBB que faziam parte da nossa membresia, [...] o Betinho, veio ABI (Associação Brasileira de Imprensa), veio a OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), enfim [...]”.* (Iara — INESC)

Considerou-se importante finalizar esta análise e este trabalho reunindo e sistematizando o que foi apreendido como conhecimento compartilhado pelas lideranças entrevistadas em relação a especificidades de sua forma de gerir organizações de defesa de direitos. Assim, destacaram-se falas de todas no sentido de exemplificar a importância dada ao caráter político da gestão, o qual orienta as decisões técnicas e administrativas, o que é traduzido principalmente na busca de procedimentos de partilha de decisões, e é entendido como fonte de fortalecimento institucional. Outro postulado comum, e em sintonia com o anterior, é a participação em articulações políticas que reúnem outras organizações do mesmo perfil de forma a ampliar o impacto de seu trabalho, fortalecer sua identidade e posições políticas, além de ser lugar também de refletir sobre seus sistemas de gestão, conforme apontado nesta análise. Por fim, foram apresentadas falas que exemplificam como os gestores entendem e lidam com o desafio de gerir equipes de profissionais formadas basicamente por militantes políticos, geralmente tão revolucionários para fora como para dentro das instituições. Em comum, aparece o entendimento da importância da formação em serviço, e a clareza de que a qualidade do trabalho depende desse investimento.

A seleção de falas dos entrevistados relacionadas aos resultados e impactos sociais do trabalho das organizações que lideram demonstra como, mesmo em meio a sistemas fortemente repressores e controladores, as organizações desenvolvem tanto conhecimento sobre os temas que trabalham como propostas inovadoras e alternativas ao sistema imposto, ou seja, na perspectiva foucaultiana (FOUCAULT, 1995a), elas exercem poder. Assim, a resistência política e luta por mais direitos e justiça social se faz imersa na dinâmica social instalada, aproveitando seus acúmulos, sabendo usar as relações com outras instituições de poder social — como as igrejas, desenvolvendo estratégias de influência em políticas públicas e em espaços formais de poder — como o Congresso Nacional, além de metodologias próprias para trabalhar com os sujeitos de direitos que querem fortalecer.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou ampliar a compreensão e identificar as especificidades das relações de poder na gestão das organizações da sociedade civil que trabalham na promoção e defesa de direitos no Brasil, tendo como recorte temporal o período que vai da ditadura aos governos de Fernando Henrique Cardoso. A referência teórica para analisar as informações colhidas em entrevistas com gestores de entidades desse campo foi aquela proposta por Foucault (1977; 1995) em seus estudos denominados por ele mesmo de genealogia do poder. Através dela e da abordagem qualitativa empregada, buscou-se uma postura reflexiva em relação ao tema, sem pretensões de oferecer soluções imediatas e práticas, mas de levantar questões relevantes para serem consideradas pelos gestores em seu permanente e essencial repensar da própria prática.

As categorias analíticas estabelecidas a partir da genealogia de Foucault foram apresentadas de forma mais detalhada no Capítulo 4. Elas são as seguintes: o exercício do poder é capilar, imbricado nas relações sociais, não restrito às figuras e espaços formais de poder; ele funciona a partir de controles e coerções, mas também produz efeitos positivos, promove o desenvolvimento de tecnologias, capacidades e conhecimentos; seu exercício é justificado por discursos de verdade, afirmações científicas sobre os indivíduos e a realidade social; a forma de exercício de poder, sua mecânica de funcionamento, é forjadora de identidades sociais, e é, também, alvo de permanentes movimentos de resistência e estabelecimento de espaços de contrapoder.

Assim, neste estudo, partiu-se do entendimento de que toda e qualquer instituição social está imersa na rede de relações de poder estabelecida na sociedade, e nesse sentido a influencia e é influenciada por ela. Nos discursos dos dirigentes, buscou-se verificar se e como isso aparece nos sistemas e procedimentos de gestão, sejam os formalizados ou aqueles informalmente estabelecidos. Por exemplo, como aparecem nos processos e instâncias de tomada de decisões estratégicas; no gerenciamento de recursos humanos; nos sistemas de planejamento, avaliação, e comunicação; e na forma como se estabelecem as relações com outras instituições da sociedade.

O conteúdo das entrevistas foi alvo de repetidas leituras que buscaram identificar ideias comuns, estabelecendo a partir desse trabalho as categorias empíricas, conforme procedimento metodológico sugerido por Minayo (2010). Elas foram organizadas de acordo com as características identitárias institucionais, a gestão interna, a gestão externa, os saberes

gerenciais, e as contribuições sociais. E, na análise, foram descritas em detalhes, buscando explicitar aspectos relevantes, contrastes e contradições das relações de poder na prática gerencial cotidiana descrita pelos entrevistados, assim como tecendo considerações sobre como poderiam ser pensadas a partir do referencial teórico foucaultiano.

Entende-se que o objetivo principal do trabalho foi alcançado, principalmente em função da riqueza de informações proporcionadas pelas lideranças entrevistadas, as quais possibilitaram instigantes reflexões a partir do marco teórico escolhido, e dessa forma ampliaram o olhar sobre o tema. Assim, por exemplo, foram tratadas questões importantes como as relacionadas aos princípios orientadores, desafios práticos, e contradições da implantação de processos participativos de gestão interna. A socialização de informações, a criação de sistemas de consulta e tomada de decisões coletivas, entre outras tantas iniciativas destacadas pelos entrevistados, revelou uma especificidade na forma de gerir as organizações de defesa de direitos, que se refere a colocar as relações de poder no centro das atenções, e não como um tema menor. Um tema que é debatido não só nas instâncias diretivas, mas que, na busca de coerência política, envolve toda a equipe de profissionais.

As entrevistas também permitiram identificar o desenvolvimento de conhecimentos, saberes dos dirigentes das organizações estudadas sobre as especificidades da gestão que implementam, os quais são baseados principalmente na afirmação do seu caráter político concretizado de diversas formas descritas e analisadas no Capítulo 5. Esse não é um conhecimento formalizado, mas construído e reconstruído a partir da experiência concreta, e afetado tanto pelas questões conjunturais, como, por exemplo, as mudanças nas parcerias com agências de cooperação internacional, quanto pela dinâmica das relações de poder no âmbito interno. Em especial, o entendimento consolidado e a prática de gestão da equipe profissional, formada majoritariamente por militantes políticos, precisaram ser revistos em função da ampliação do debate e das novas perspectivas de trabalho com direitos humanos que aconteceu após o fim da ditadura. O esforço nesse caso foi para superar as contradições entre a atuação pública das entidades e os padrões de gerenciamento implementados no sentido deles refletirem cada vez mais os princípios democráticos e de promoção de igualdade defendidos por elas.

Outro conjunto de saberes se constituiu no processo que instou as entidades de defesa de direitos a usar ferramentas e procedimentos administrativos identificados como próprios das empresas lucrativas, e, portanto, entendem os seus dirigentes, não adequados para organizar o trabalho desenvolvido por elas. São enfatizados nas entrevistas os aprendizados

advindos do esforço de fazer adaptações e desenvolver formas próprias de utilização dos novos instrumentais, mas o processo resultou também na constatação de que regras, critérios e controles objetivos, explicitamente assumidos pela direção das instituições, tinham potencial para diminuir os personalismos, e, ao invés de restringir, levar à ampliação da democracia interna, desde que acordados e monitorados coletivamente.

Por fim, cabe destacar que a presente pesquisa possibilitou aprofundar a compreensão de aspectos da gestão das organizações estudadas que contribuíram para garantir sua sustentabilidade e a condição de permanência de seu trabalho. Os relatos indicaram que a capacidade de administrar as relações com outros atores sociais foi essencial nesse caso, e elas foram descritas como formando uma complexa e dinâmica rede, na qual todos os envolvidos eram depositários de algum nível de poder com condição de influenciar uns aos outros de acordo com seus interesses.

Assim, por exemplo, as agências de cooperação internacional, que deram apoio institucional para as entidades estudadas no período da ditadura, promoveram mudanças e apresentam novas exigências para continuidade da relação no período seguinte, processo que colocou em risco a continuidade do trabalho e exigiu investimento na negociação política com esses parceiros e desenvolvimento de novas competências técnico-gerenciais. Contudo, os relatos também explicitam que as agências dependiam do conhecimento desenvolvido sobre os temas de direitos humanos pelas instituições apoiadas, assim como das informações que produziam a partir de seu contato direto com os beneficiários de projetos, pois somente dessa forma podiam justificar para seus próprios apoiadores a relevância do trabalho desenvolvido no Brasil.

Para se relacionar com governos e com o setor empresarial, as organizações de defesa de direitos estabeleceram como principal estratégia a demarcação de sua identidade institucional e papel social. A partir disso, elas definiam as prioridades de atuação política, e também os limites das articulações com esses outros atores. Para essa tarefa, conforme explicitado na análise, foi essencial a constituição de fóruns de entidades do mesmo campo de atuação política, como a ABONG, que funcionaram também como redes capazes de reforçar a identidade e fortalecer institucionalmente as organizações participantes através da troca de informação e da produção de conhecimento específico para seu trabalho, além é claro de dar visibilidade e fortalecer suas posições políticas na sociedade.

Finalmente, importante enfatizar novamente que, apesar do volume e riqueza de informações fornecidas pelos entrevistados, e das provocantes leituras sobre elas que foram possibilitadas pelo referencial teórico foucaultiano, é preciso reconhecer também os limites do presente trabalho. Ele apresenta sobre o tema tratado — as relações de poder na gestão de organizações de defesa de direitos, somente uma única visão, que é a de pessoas que lideraram organizações desse perfil no período estudado. Espera-se que as reflexões aqui contidas possam funcionar como provocações iniciais, estimulando, eventualmente, nas suas trilhas a verificar a consistência e novas possibilidades de entendimento sobre o tema, a partir de, por exemplo, dados de arquivo histórico (atas, relatórios, textos e artigos de informativos, etc.), e de entrevistas com outros atores envolvidos, como seus funcionários ou representantes de públicos-alvo de seu trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Informes Abong n. 547**. Disponível em: <<http://abong.org.br/informes.php?id=9905>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Ata de constituição**. São Paulo, 1991.

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Cruzamento e comparação do perfil das associadas 2002 a 2012 e relatório**. São Paulo, 2015.

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Abong 2010 a 2013: em defesa dos direitos e bens comuns**. São Paulo, 2013.

ABREU, F. H. **Do ecumenismo libertador à libertação ecumênica: uma análise do Centro Ecumênico de Documentação e Informação (1974-1994)**. 2010. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

AJUDA INTER-ECLESIAÍSTICA NO BRASIL. **Boletim CEI**, n. 41, p. 1-8, set. 1972. Disponível em: <[http://www.koinonia.org.br/protestantes/uploads/novidades/CEI\\_Documentos\\_041.pdf](http://www.koinonia.org.br/protestantes/uploads/novidades/CEI_Documentos_041.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2017.

ALCADIPANI, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ARMANI, D. **Caminhos: planejamento, monitoramento e avaliação — PMA**. Salvador: CESE. 1999.

ÁVILA, C. M. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária — AAPCS, 2001. (Coleção Gestores Sociais)

BRANDÃO, C. R. **Educação popular**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BRASIL. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Planalto**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)>. Acesso em: 21 jan. 2017.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the Sociology of Corporate Life**. Cambridge: Atheneum Press Ltd., 1979.

CARDOSO, R. *et al.* **Comunidade solidária: fortalecendo a sociedade, promovendo o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Comunitas, 2002.

CARDOSO, R.; FRANCO, A. de; OLIVEIRA, M. D. de. **Um novo referencial para a ação social do Estado e da sociedade: sete lições da experiência da Comunidade Solidária**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária/PNUD, 2000.

CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. Em defesa de uma crítica organizacional pós-estruturalista: recuperando o pragmatismo foucaultiano-deleuziano. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 557-582, out./dez. 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução. *In*: CALDAS, M. P., BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**, São Paulo: Atlas, 2007.

COUTO, E. S. Ecumenismo de serviço. *In*: SIMPÓSIO ANUAL DA ABHR: “migrações e imigrações das religiões”, 10, 2008, Assis. **Anais...** São Paulo: UNESP, 2008. p. 1-10.

DAGNINO, E. **Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?** Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004.

DAGNINO, E.; TATAGIBA, L. **Democracia, sociedade civil e participação**. Santa Catarina: Argos, 2007.

DUARTE, A. Singularização e subjetivação: Arendt, Foucault, e os novos agentes políticos do presente. **Princípios: Revista de Filosofia**, Natal, v. 19, n. 32, p. 9-34, jun./dez. 2012.

FOUCAULT, M. **A microfísica do poder**. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995a.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. *In*: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995b.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1977.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil — 2010**. Rio de Janeiro, 2012.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. *In*: HADDAD, S. (Org.). **ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: ABONG, 2002.

LOBO, T. Comunidade solidária: estratégia para desenvolvimento social. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD: sobre la reforma del Estado y de la administración pública, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Portugal: [s.n], 2002.

MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. *In*: FOUCAULT, M. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

MANSANO, S. R. V. Sujeito, subjetividade e modos de subjetivação na contemporaneidade. **Revista de Psicologia da UNESP**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 110-117, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2010.

MORGAN, G. **Beyond method: strategies for social research**. Canada: York University, 1983.

PAZ, R. D. O. **Organizações não governamentais: um debate sobre a identidade política das associadas da Abong**. São Paulo: ABONG, 2005. (Cadernos Abong n. 33)

PEREIRA, M. C.; MUNIZ, M. M. J.; LIMA, J. B. Foucault e estudos organizacionais: ampliando as possibilidades de análise. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 9, n. 17, p. 93-110, jan./abr, 2007.

SANTOS, L. M. A.; LOPES, F. D.; AÑES, M. E. M. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cadernos EBAPE**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 1-16, jun. 2007.

SANTOS, T. C. Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 105-120, set./dez. 2009.

TELLES, V.S. **Direitos sociais: afinal do que se trata?** Revista USP, São Paulo, n. 37, p. 34-45, mar./maio 1998.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. (Coleção FGV Prática)

VILLADSEN, K. Tecnologia versus ação: uma falsa oposição atribuída a Foucault nos estudos organizacionais. **Organizações e Sociedade — O&S**, Salvador, v. 21, p. 643-660, out./dez. 2014.

## APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Roteiro de Entrevistas

- 1) Estrutura da gestão nos períodos da ditadura e posterior (governo FHC)
  - Por estrutura estou entendendo pessoas e espaços de decisão sobre a sustentabilidade política e econômica da organização (quem era responsável e como era feita a gestão estratégica).
  - Principais características e evolução da estrutura ao longo desse período. Quais os desafios e mudanças significativas?
  - Referências teórico-práticas que serviram de base para definir estrutura de gestão e sua evolução.
  
- 2) Gestão do trabalho cotidiano
  - O foco aqui são as ferramentas e sistemáticas de planejamento, execução, monitoramento e avaliação; como se dava a captação de recursos nesse período; como eram os sistemas de comunicação e informação; e os investimentos em formação e estrutura.
  - O que caracterizava essa gestão interna e como evoluiu ao longo do período estudado? Quais os desafios e mudanças significativas?
  
- 3) Gestão das relações externas
  - Com os entes governamentais brasileiros. Apesar da crítica e resistência, quais eram e o que caracterizava as relações que estabelecia com esses atores, no que se refere a questões políticas, institucionais, e financeiras? Como evoluíram essas relações se comparados o período da ditadura e os do governo FHC, ou seja, quais os desafios e mudanças significativas que aconteceram?
  - Com outras organizações civis brasileiras. Características e evolução das relações com outras organizações da sociedade civil (do campo e de fora dele); com empresas; com academia; etc.
  - Com organizações estrangeiras. Características e evolução das relações com a cooperação internacional, bem como com aquelas que atuavam na defesa de direitos também.