

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas

Brasil

Magalhães, Ósia Alexandrina V.; Milani, Carlos; Siqueira, Tacilla; Macêdo de Aguiar, Vicente
(Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas
práticas sociais

Cadernos EBAPE.BR, vol. 4, núm. 2, junio, 2006, pp. 1-17

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228064006>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

(Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais

(Re)Defining Sustainability within the Complex Context of Social Management: Analyses of two experiences

Ósia Alexandrina V. Magalhães¹

Carlos Milani²

Tacilla Siqueira³

Vicente Macêdo de Aguiar⁴

Resumo

A prática da gestão social influencia a definição de ferramentas e metodologias na administração de organizações sociais? É possível utilizar dentro do campo das organizações sociais as ferramentas de administração praticadas nas corporações? Há adaptações a serem feitas? Para responder a essas questões, o artigo analisa duas organizações sociais do Estado da Bahia, a Fundação Terra Mirim e o Grupo de Apoio à Prevenção à Aids (Gapa). A partir da análise desenvolvida neste artigo, conclui-se que a sustentabilidade – quando pensada e implementada no campo da gestão social – evolui com traços marcadamente distintos dos critérios de sustentabilidade que a ciência da administração tradicionalmente apresenta aos gestores e estudiosos das organizações.

Palavras-chave: Desenvolvimento local. Gestão social. Sustentabilidade. Práticas sociais. Bahia.

Abstract:

Does the practice of social management have implications in terms of definition of tools and methodologies in managing social organizations? Is it possible to use management tools practiced within corporation in the field of social organizations? Are there adaptations to be developed? In order to answer such questions, this article analyzes two experiences in the federate-state of Bahia (Fundação Terra Mirim and the Grupo de Apoio a Prevenção a Aids da Bahia-GAPA). The conclusion is that sustainability – when thought and implemented in the field of social management – evolves with characteristics that are very different from sustainability indicators that management science traditionally presents to managers and organizational researchers.

This article builds an argument for another definition of sustainability within social organizations.

Keywords: Local development. Social management. Sustainability. Social practices. Bahia.

¹ Mestranda em administração pela Universidade Federal da Bahia. UFBA/NEPOL. Endereço: Av Reitor Miguel Calmon, s/n Salvador/BA. Brasil – CEP: 40110100 E-Mail: osia_alexandrina@yahoo.com.br.

² Doutor em socioeconomia do desenvolvimento pela Ecole de Hautes Etudes en Sciences Sociales (1997), Professor-adjunto no Departamento de Estudos Organizacionais da UFBA e pesquisador do Nopol. UFBA/NEPOL. Endereço: Av Reitor Miguel Calmon, s/n. Salvador/BA – Brasil – CEP: 40110100 – E-Mail: cmilani@ufba.br

³ Mestre em administração pela Universidade Federal da Bahia. UFBA/NEPOL. Endereço: Av Reitor Miguel Calmon, s/n. Salvador./BA – Brasil – CEP: 40110100. E-Mail: tacillasiqueira@yahoo.com.br.

⁴ Mestrando em administração pela Universidade Federal da Bahia. Membro fundador do BANSOL – Associação de Fomento à Economia Solidária, ligada a UFBA/NEPOL. Endereço: Av Reitor Miguel Calmon, s/n. Salvador/BA – Brasil – CEP: 40110100 E-Mail: vicenteaguiar@gmail.com.

Artigo recebido em dezembro de 2005 e aceito para publicação em fevereiro de 2006.

Introdução

A prática da gestão remete aos conceitos e instrumentos comumente utilizados no planejamento, elaboração de projetos, marketing, administração da produção, administração financeira e na administração de pessoal. Partindo do pressuposto de que o modo de gestão (sua concepção e visão) interferem na utilização dos instrumentos e das práticas daí decorrentes, é necessário colocar-nos a seguinte questão: é possível utilizar e aplicar os instrumentos da administração em qualquer tipo de organização? No âmbito das organizações da sociedade civil que praticam a gestão social, o entendimento da noção de sustentabilidade tende a ser (re)adaptado na sua concepção e implementação, uma vez que a prática da gestão social tende a afastar-se sobremaneira da prática da gestão empresarial tradicional.

Contextualizando gestão social na contemporaneidade

Para fins de compreensão do argumento deste artigo, a “gestão social” opõe-se à “gestão tradicional”, na qual incluímos a gestão privada e empresarial cujos fundamentos têm origem na prática das grandes indústrias e empresas capitalistas de fins do século XIX.

Sabemos que a administração, desde os seus primórdios, procurou construir-se como ciência graças ao trabalho de engenheiros, empresários e teóricos que basearam suas pesquisas em organizações com fins lucrativos, extremamente hierarquizadas e de perfil industrial, principalmente as situadas no contexto anglo-saxão. Essa tendência vem se diluindo, sobretudo desde os anos 1970, com o desenvolvimento das escolas simbólico-interpretativas, pós-modernas e críticas, e com a diversificação geográfica e organizacional dos objetos selecionados para análise no âmbito dos estudos organizacionais (HATCH, 1997). Nesse contexto, os estudos sobre a dinâmica das organizações da sociedade civil e a própria gestão social, aplicada nesse universo organizacional, são bastante recentes e vêm ganhando espaço no meio acadêmico brasileiro desde meados dos anos 1990. Em comparação com outros países (França, Alemanha, Espanha, Chile, Argentina, por exemplo), o tema adquire relevância mais acentuada no Brasil, sobretudo, porque o sistema brasileiro – do ponto de vista político, econômico, social e organizacional – é bastante permeável a articulações interorganizacionais e a inovações sociais, embora, no país, o debate sobre gestão social esteja ainda esteja em um estágio inicial. Daí a necessidade de delimitar a definição de trabalho de gestão social adotada neste artigo.

França Filho (2003), por exemplo, considera dois níveis de percepção da gestão social: de um lado, aquele que a identifica com uma problemática social (qual é a finalidade da gestão?); de outro, aquele que a associa a uma modalidade específica de gestão (qual é a dimensão do processo?). Em organizações sociais, ou seja, em organizações cuja finalidade primeira, por elas anunciada, é o desenvolvimento socialmente justo e ecologicamente equilibrado, pressupomos que, se o fim primordial da organização não é o lucro, isso deve refletir-se no seu modelo de gestão. A finalidade da gestão associa-se estreitamente ao seu processo. Trata-se, então, de uma “gestão diferente”, “particular”. É a essa “gestão diferente” que se atribui a etiqueta de “gestão social”, pois seu sentido seria, em última análise, definido pela sua finalidade.

O segundo elemento norteador da gestão social diz respeito à gestão de ações sociais públicas, ou seja, ações públicas não-estatais (CARVALHO, 1999). Nesse caso, algumas demandas e necessidades dos cidadãos não são mais supridas exclusivamente pelo Estado, mas por organizações articuladas em redes, em conselhos de co-gestão ou ainda em fóruns deliberativos. No conjunto de articulações que marcam os projetos sociais e os projetos de desenvolvimento neste início de século no Brasil, o Estado perde o monopólio e a exclusividade na provisão de bens comuns. Por conseguinte, a gestão social aproxima-se da gestão pública, mas apresenta a particularidade de ser de caráter fundamentalmente não-governamental. Os interesses aos quais a gestão social se vincula podem ser coletivos (por exemplo, organizações não-governamentais de controle de políticas públicas), gerais (tais como organizações de direitos humanos), setoriais (a exemplo de associações trabalhando pela acessibilidade, ou seja, pelos direitos de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência em sua expressão livre e autônoma nos espaços públicos) ou comunitários (por exemplo, redes de desenvolvimento local). Cabe ressal-

tar que a compreensão de Singer (1999) acerca da gestão social, por exemplo, também se relaciona com essa visão:

A gestão social abrange uma grande variedade de atividades que intervêm em áreas da vida social nas quais a ação individual auto-interessada não basta para garantir a satisfação das necessidades essenciais da população. Essas áreas são bastante diferenciadas, indo desde o abandono de crianças e de idosos por parte dos familiares, a falta de abrigo para indigentes e enfermos físicos ou mentais, até a exclusão temporária ou definitiva da produção social de pessoas aptas ao trabalho e necessitadas de renda (p.55).

Um terceiro nível de definição da gestão social concerne uma modalidade específica de gestão organizacional cuja racionalidade majoritária se distancia da lógica instrumental (FRANÇA FILHO, 2003). Nesse sentido, a construção do conceito de gestão social pode trilhar dois caminhos – o da “negação” de outras formas de gestão (a gestão pública governamental, a gestão empresarial) e o da “afirmação” de sua particularidade. Pelo primeiro caminho pode-se conceituar a gestão social não a partir do que ela é, mas a partir do que ela não é. Trata-se de uma gestão que, por um lado, distingue-se da gestão privada e, por outro, difere da gestão pública. Essa lógica de raciocínio é a mesma que fundamentou a criação do termo “terceiro setor”. Ela parte da idéia de que o Estado é o primeiro setor, as empresas representam o segundo setor e, as organizações que não se identificam com nenhum desses segmentos, configuram o chamado terceiro setor. Logo, a gestão praticada por estas organizações poderia ser chamada de gestão social, já que seria diferente da gestão das organizações do primeiro (gestão pública) e do segundo setor (gestão privada).

É claro que essa visão da gestão social por oposição simples e linear a outras formas de gestão pública e empresarial tende a despoliticizar a gestão e a incluir dentro de um amplo espectro de experiências um mesmo e único modelo de inúmeras versões possíveis da gestão social, mais ou menos próximas da lógica do lucro e do interesse estratégico e racional. Sabe-se que o terceiro setor pode, conceitualmente, incluir desde ONGs e associações mais contestatárias (na área de direitos humanos ou de educação preventiva em matéria de Aids, por exemplo) até fundações estabelecidas por empresas ou organizações que mais se assemelham a gabinetes de consultoria (que, para fins didáticos, aqui denominamos de “INGs”, ou seja, “indivíduos não-governamentais”).

Tenório (1998), por exemplo, reforça as características políticas da gestão social contrapondo-a à gestão estratégica (que, neste artigo, chamamos gestão privada ou tradicional). Para ele, a gestão estratégica é “um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, no qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)” (p.14). A gestão social contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que propõe “um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (p.16). Essa gestão, seguindo o raciocínio de Tenório, pressuporia a ação comunicativa sugerida por Habermas, na qual o acordo sobre decisões é alcançado por meio de capacidades argumentativas e da deliberação democrática (HABERMAS, 1987).

O segundo caminho possível de se percorrer, o da afirmação da particularidade da gestão social, busca estabelecer características específicas da gestão das chamadas organizações sociais. Essa linha de construção do pensamento sobre gestão social, no Brasil, é seguida por Moura (2004), para quem que a lógica específica das organizações sociais orienta a atuação dos empreendimentos, fazendo com que seja necessário refletir sobre a existência de modalidades de gestão distintas para cada um desses três tipos de lógica: a utilitária, a burocrática e a de reciprocidade. Os autores constroem um quadro (vide quadro 1) relacionando cada esfera da sociedade a uma modalidade específica de gestão, conforme a racionalidade predominante. As especificidades das organizações sociais definem, assim, o modelo de gestão:

[...] as instituições que operam sob o signo da solidariedade, da ajuda mútua, das relações de proximidade e vizinhança representam um amplo espectro de natureza associativa atuando no espaço da sociedade civil organizada. A substancialidade é a racionalidade que mais motiva a atuação destas organizações. A grande novidade é que consideramos a gestão destes empreendimentos distinta da gestão empresarial (recorre ao universo da iniciativa privada) e da gestão pública (recorre ao espaço dos

organismos públicos estatais). Tal gestão seria a denominada gestão social ou gestão dos empreendimentos que atuam no campo social. (p.4)

Quadro 1
Tipologia ideal dos modelos de gestão

ORGANIZAÇÕES	LÓGICA	RACIONALIDADE	GESTÃO
Mercantis	Econômica utilitária Competição	Instrumental	Empresarial
Estatais	Assistencialista Burocrática	Instrumental	Pública
Sociedade civil	Reciprocidade Relação de proximidade	Substantiva	Social

Fonte: Moura et al (2004).

É evidente que, como toda tentativa de simplificação da realidade que busca taxonomias e categorias ideais, a descrição dos tipos de lógica apresentada no quadro anterior é passível de críticas, sobretudo no que tange a três aspectos essenciais. Em primeiro lugar, pode-se afirmar que Moura (2004) confunde, ao tentar definir a lógica subjacente aos modelos de gestão de cada tipo organizacional, a análise da realidade (a *empiria*) com o tipo organizacional ideal (a *filosofia*): a lógica das organizações estatais não surgiu com o fim da assistência aos cidadãos ou com fins meramente instrumentais. O Estado tem por objetivo ideal a construção universal da cidadania numa lógica que pressupõe a garantia de direitos e o cumprimento de deveres. Assim, foi com o surgimento e o desenvolvimento do Estado na França, nos EUA, na Alemanha, entre outros países. Desse modo, a um ideal de lógica estatal que influencia o modelo da gestão pública também corresponderam (e, em muitos casos, ainda correspondem) práticas de gestão que, por razões históricas e sociais, nunca se efetivaram no contexto brasileiro. O Estado no Brasil pode ter, em muitas de suas prestações sociais e relações com os cidadãos, um viés assistencialista e clientelista. No entanto, isso não nos permite abandonar a idéia de que sua função política primeira seja estabelecer relações com base na cidadania, cuja racionalidade não é instrumental, mas puramente substantiva.

Em segundo lugar, como corolário da primeira observação, é necessário evitar a desconexão entre discursos e práticas ao se pensar o modelo de gestão. São as práticas que vão informar-nos se a gestão dita social está efetivamente imbuída de racionalidade substantiva e fundada em relações de proximidade e de reciprocidade. A análise empírica e contextualizada é, nesse sentido, *sine qua non* para evitar romantismos e visões acríticas sobre o universo das organizações sociais (MILANI, 2005).

Em terceiro lugar, fica a questão: qual seria, então, a particularidade da gestão social? Há que se reconhecer que a gestão social está profundamente marcada pela lógica de proximidade, segundo a qual estar em relação direta e próxima com os seus beneficiários é uma das fontes de legitimidade do gestor social. Entretanto, acreditamos que há outras fontes dessa legitimidade (que estaremos analisando em detalhe nos dois estudos de caso apresentados), dentre as quais, a *expertise* acumulada em setores sociais de regra abandonados pelo Estado, a capacidade de produzir respostas rápidas e adaptadas ao contexto, bem como a agilidade na produção de inovações.

França Filho (2003), por exemplo, vai mais adiante e tenta construir a especificidade da gestão social na inversão por ela promovida nas prioridades em relação à lógica da empresa privada, quando o econômico se transforma em meio para a consecução de outros objetivos (sociais, políticos, culturais, ecológicos...). Moura (2004) apresenta, também, alguns fatores condicionantes para tratar de uma especificidade da gestão social:

- em relação à lógica da empresa privada – a inversão da prioridade do fim econômico mercantil pelo fim social; e

- em relação à lógica da gestão pública – o caráter de promover ações não apenas redistributivas.

Assim, ressalta-se que as expressões múltiplas da gestão social, observadas e discutidas por diversos autores, tendem a buscar uma particularidade, ao tentar definir algo que seria específico das organizações sociais. Resta-nos assumir, pois, que não há consenso acerca do conceito de gestão.

É com base nessas tentativas de construção do conceito de gestão social que, na segunda e terceira partes do artigo, analisamos a sustentabilidade como preocupação central das organizações sociais brasileiras, observando, em primeiro lugar, o que diz a literatura a seu respeito e, a posteriori, trazendo da prática algumas análises sobre seu uso e evolução atual. Compreender a sustentabilidade e sua eventual adaptação pelas organizações que praticam gestão social (ou que dizem praticá-la) é, no nosso ponto de vista, condição essencial para pensar-se o conjunto de instrumentos de gestão relativos à avaliação de projetos e à construção de indicadores de sucesso no monitoramento de atividades.

Desconstruindo o senso comum relacionado à noção de sustentabilidade

A sustentabilidade é um termo relativamente recente na administração. Sua definição não é, ainda nos dias de hoje, muito clara. Etimologicamente, sustentabilidade, no latim, origina-se da palavra *sustentare*, que remete às idéias de “suportar”; “defender”, “favorecer”, “auxiliar”; “manter”, “conservar em bom estado”, “fazer frente a” e “resistir”. O *Novo Dicionário Aurélio* define sustentabilidade como a qualidade de sustentável (aquilo que se pode sustentar). Nas análises organizacionais, o conceito de sustentabilidade sempre esteve muito limitado ao aspecto econômico, em particular no que tange à dimensão estritamente financeira das organizações e seus projetos. Tradicionalmente, a sustentabilidade significou a viabilidade econômica das organizações. Isso influenciou, evidentemente, a forma como as organizações sociais passaram a trabalhar esse conceito. Por muito tempo, a sustentabilidade de organizações sociais também esteve associada à eficiência econômica, e esta, à captação de recursos. Para Falconer (1999), a sustentabilidade é obtida através da combinação ótima das fontes de financiamento, uma vez que a maneira como são captados os recursos é muito importante para garantir a autonomia e o reconhecimento dessas organizações. Cruz e Estraviz (2000) alertam que, já que toda organização precisa de recursos para realizar a sua missão, não se deve contar com uma única fonte, e dividem as fontes de captação de recursos em sete grupos:

- indivíduos;
- eventos especiais;
- empresas;
- governo;
- fundações;
- instituições religiosas e
- pela geração de renda própria.

Assim, esses autores associam sustentabilidade à captação de recursos financeiros, sendo esta uma ferramenta essencial para a manutenção da organização social. Falconer (1999) amplia, é bem verdade, um pouco mais a sua visão ao definir sustentabilidade como a capacidade de adquirir recursos – sejam eles financeiros, materiais ou humanos – e utilizá-los de forma eficiente e duradoura, para que a organização alcance seus propósitos de maneira continuada.

Fora do âmbito da análise organizacional, o tema da sustentabilidade passou a ocupar a agenda pública nacional e internacional, sobretudo, a partir das discussões sobre o meio ambiente e com a evolução para o conceito de desenvolvimento “sustentável” (MILANI, 1999). Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente publi-

cou o Relatório Brundtland, que se tornou uma das referências mais difundidas acerca da sustentabilidade. A sustentabilidade, em relação ao meio ambiente, é necessariamente multidimensional, pois apresenta não apenas os aspectos ecológico e ambiental, mas envolve também as dimensões econômica, política, cultural, social, temporal e espacial.

O paralelo que se pode estabelecer entre a discussão das fronteiras da sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade das organizações sociais é instigante e bastante provocador (SIQUEIRA, 2004). Da mesma forma que se evoluiu do monodimensional para o multidimensional em se tratando de meio ambiente, por que não evoluir no que se refere às organizações sociais? Capra, por exemplo, lembra que a sustentabilidade aparece como a soma de diversos fatores, como interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade (CAPRA, 1988).

Armani (2002), que nos arrola alguns avanços conceituais do termo, afirma que esse conceito tem avançado desde a década de 1980, marcada pelo desenvolvimento expressivo de organizações da sociedade civil no Brasil. Naquela época, falava-se apenas em auto-sustentação. Todavia, com a ampliação das discussões sobre esse tema em seminários e debates, o significado de sustentabilidade para as ONGs foi se tornando mais complexo. Para o autor, o primeiro avanço conceitual está no reconhecimento de que a sustentabilidade combina capacidade de obter “receitas próprias” com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais (nacionais e internacionais). A organização não precisa mais ser auto-sustentável. Nesse momento, ela passa a se preocupar com sua credibilidade e legitimidade perante os agentes financiadores, pois tanto a credibilidade quanto a legitimidade são fatores que não dependem, exclusivamente, de sua capacidade de captação de recursos.

Por consequência, o segundo avanço apontado por Armani (2002) decorre do fato de que a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas a um amplo conjunto de fatores de desenvolvimento institucional que determinam as chances de êxito duradouro da organização. Dito de outra forma, o caráter mais ou menos duradouro de uma entidade depende do acesso regular a recursos e, acima de tudo, depende do projeto institucional da organização. Assim, o desenvolvimento institucional permanente é condição essencial da sustentabilidade, a qual pode ser definida como a capacidade institucional de se relacionar criativamente com ambientes instáveis, visando à credibilidade da sua imagem perante a sociedade. Outrora, essa preocupação com a credibilidade se manifestava somente em relação aos agentes financiadores, contudo, em Armani (2002) ela se estende à sociedade de um modo geral.

A terceira contribuição do autor diz respeito à percepção de que a organização deve reinventar-se para ser sustentável, levando em consideração também aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional. Se as necessidades sociais vão-se modificando, as organizações devem acompanhar essas transformações para continuar atendendo ao seu propósito social. Reconhecer a necessidade de adaptação rompe com a crença de que a aceitação passiva dos parâmetros de financiamento por parte da organização trará sustentabilidade. Deve-se questionar, negociar e julgar se as exigências das agências financeiras não estão cerceando sua autonomia e orientando os seus objetivos primordiais.

Portanto, segundo Armani (2002), no nível micro, a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade das organizações se relacionarem com ambientes mutáveis, de forma duradoura. No nível macro, ela pode ser concebida como o grau de legitimidade da instituição no tocante ao combate de problemas sociais perante o Estado, a sociedade e os agentes financiadores. No entanto, no processo de reconstrução dos sentidos da sustentabilidade, o que nos dizem as práticas sociais desenvolvidas pelo Gapa-Bahia e pela Fundação Terra Mirim? Haveria novos elementos norteadores da sustentabilidade revelados por essas práticas?

Sustentabilidade e a prática da gestão social

À luz dessa reflexão conceitual e analítica, faz-se então necessário compreender, como se realiza, de fato, o processo de sustentabilidade na gestão social em organizações da sociedade civil. Para tanto, apresentamos como ilustração a análise de duas organizações: a Fundação Terra Mirim (FTM) (AGUIAR, 2004) e o Gapa-BA

(SIQUEIRA, 2004). A experiência dessas organizações nos permite perceber como a sustentabilidade tem sido pensada e implementada no campo da gestão social.

A Fundação Terra Mirim

Com o intuito de aprofundar e dar uma dimensão mais complexa à análise sobre sustentabilidade em organizações da sociedade civil, num primeiro momento, este artigo examina a especificidade da sustentabilidade econômica da Vila Ecológica Terra Mirim (que optou por formalizar-se com o estatuto jurídico de fundação). Para isso, adotamos a pesquisa realizada por Aguiar (2004), pois ele faz uma análise tanto qualitativa quanto quantitativa da sustentabilidade econômica da Fundação Terra Mirim. Neste estudo, recorremos aos procedimentos metodológicos de uma pesquisa de campo realizada nos meses de maio e outubro de 2003 e abril de 2004, na vila ecológica. Os dados e demais informações sobre a organização foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada e em consulta a documentos financeiros relativos ao período de 2000-02 disponibilizados pela Terramirim.

Dessa forma, indo além do entendimento convencional que associa a perenidade econômica de uma organização apenas à manutenção da taxa interna de retorno financeiro (“receita positiva”), Aguiar (2004) buscou compreender o processo de sustentabilidade econômica da Fundação Terra Mirim à luz da desconstrução do próprio conceito de economia, isto é, procurando ampliar o entendimento convencional (ou neoclássico) que reduz a economia à sua dimensão financeira ou à própria idéia de mercado.

Inspirado na noção plural de princípios do comportamento econômico,⁵ elaborada por Karl Polanyi (2000) e reutilizada mais recentemente por França Filho e Laville (2004), Aguiar (2004) analisa a sustentabilidade econômica da Fundação Terra Mirim pela ótica das três formas de economia: a mercantil, a não-mercantil e a não-monetária.

A economia mercantil, fundamentada no princípio do mercado auto-regulado, corresponde a uma economia regida por uma lógica utilitária, pois o sentido da relação é evidenciado pelo valor do bem trocado – mais precisamente, pelo seu valor de uso – e não pela relação em si. Desse modo, as relações de troca são marcadas pela impessoalidade e pela equivalência monetária.

A economia não-mercantil é baseada no princípio da redistribuição. Trata-se de uma economia marcada pela presença de um ator central que se apropria dos recursos com a finalidade de redistribuí-los, ao mesmo tempo em que as relações de trocas são caracterizadas pela verticalização e pela obrigatoriedade.

Quanto à economia não-monetária, está calcada no princípio da reciprocidade e da domesticidade. É um tipo de sistema que pressupõe ações entre grupos simetricamente ordenados e está associado a um vasto leque de atividades, como a autoprodução e a ajuda mútua que ocorre por meio do voluntariado, de redes de troca e de doações. Nessa economia, os bens circulam de modo horizontal, tendo como finalidade a constituição da relação em si, isto é, a própria consolidação do laço social.

Desse modo, para Aguiar (2004), o entendimento dessas múltiplas formas de atividades econômicas (mercantil, não mercantil e não monetária) é um elemento essencial para a elaboração de um modelo de análise visando compreender a natureza do processo de sustentabilidade em organizações da sociedade civil, como mostra o quadro 2:

⁵ Para melhor entender os diferentes princípios do comportamento econômico ao longo da história de diferentes civilizações humanas, ver *A grande transformação*, de Karl Polanyi, publicado pela primeira vez em 1944. Para demonstrar a caráter predatório da economia capitalista de mercado, esse autor fundamenta sua análise num estudo da Inglaterra na época da Revolução Industrial, contrastando-o com a realidade de sistemas econômicos de sociedades ditas “primitivas” e “arcaicas”.

Quadro 2
Sustentabilidade econômica

Atividades econômicas mercantis	Atividades econômicas não-mercantis	Atividades econômicas não-monetárias
Compra e venda de produtos	Subsídios governamentais (nível institucional)	Produção doméstica
Compra e venda de serviços	Subsídios não-governamentais	Trabalho voluntário (militância, assessoria técnica, serviços gerais)
	Contribuições monetárias periódicas (nível microorganizacional)	Práticas que implicam reciprocidade (mutirões, formas de troca/dádiva)
	Doações monetárias esporádicas	Doações não-monetárias esporádicas (nível microorganizacional)
		Troca de produtos e serviços em “clubes de troca” e redes de cooperação entre organizações

Fonte: Aguiar (2004).

Contudo, antes de analisar o processo de sustentabilidade econômica da Fundação Terra Mirim, faz-se necessário uma breve descrição dessa organização, que – apesar ter adotado o estatuto jurídico de fundação – tem uma natureza singular.

Situada no município de Simões Filho (Região Metropolitana de Salvador, Bahia), no Vale do Rio Itamboatá, desde seu surgimento em 1992, a Fundação Terra Mirim se caracteriza como uma vila ecológica que tem como finalidade a própria causa ambientalista. Atualmente a vila é composta por, aproximadamente, 50 voluntários efetivos, 25 deles residindo de forma comunitária no próprio local. Do total de residentes, 17 têm nível superior completo e 15 são mulheres. Para eles, a “Mirim” (como é denominada) também é um local de convivência familiar, pois além de quartos no espaço da fundação, onde alguns membros residem de forma coletiva, outros moram com a família em pequenos condomínios formados por cinco casas residenciais, ao redor do terreno principal onde fica a organização. Esses pequenos núcleos residenciais, cuja propriedade é coletiva, somam-se, informalmente, ao terreno da fundação para compor a vila ecológica.

A Terra Mirim conta ainda com uma lavanderia coletiva para residentes e visitantes, uma horta, um padaria e um restaurante comunitário, situados no espaço da fundação, e que atendem a toda a comunidade.

O termo “Fundação Terra Mirim” representa, então, o título jurídico de uma vila ecológica ligada à rede internacional de *ecovillages*, que, portanto, não reflete explicitamente a singularidade de tal experiência. Normalmente, as fundações são organizações diretamente ligadas a grandes empresas ou a patronos mantenedores, e, quando não pertencem a esse universo, representam órgãos de captação de recursos privados para autarquias públicas, como é o caso das fundações vinculadas às universidades públicas. Contudo, além do caráter comunitário da experiência, sua finalidade não está restrita aos limites internos da organização, isto é, não visa apenas aos interesses dos indivíduos que a compõem, diferenciando-se também de muitas organizações dessa natureza que se dedicam apenas ao bem-estar daqueles que residem no seu interior.

A comunidade da Fundação Terra Mirim expande seus objetivos de forma multidimensional por meio de ações ecológicas no entorno socioambiental no qual está inserida. Norteadas pela noção de uma “ecologia integrativa” – que vê a proteção da natureza e o desenvolvimento humano como indissociáveis – essa organização empreende diversas ações de luta em defesa do meio ambiente local. Muitos são os exemplos: desde mutirões ecológicos de limpeza do rio Itamboatá e reflorestamento da região até a promoção de oficinas e cursos de educação ambiental em escolas e creches do município. Além disso, há uma tentativa por parte da fundação de resgatar a cultura local, junto às comunidades ribeirinhas do Vale do Rio Itamboatá, por meio de eventos artísticos e projetos sociais que visam estabelecer uma relação fértil entre identidade local, geração de emprego e renda e

preservação ambiental. A fundação também realiza a distribuição gratuita e trimestral, no Brasil e no exterior, de 20.000 exemplares da revista *Xamã*. Essa revista – editada há nove anos por profissionais ligados à organização, que trabalham voluntariamente – aborda temas como ecologia, educação, arte e cultura, visando atingir um público aproximado de 100.000 pessoas.

Para a perenidade tanto da sua comunidade residente quanto da realização de ações que se projetam no espaço público, a FTM realiza diversos tipos de atividades econômicas. Tais atividades têm natureza distinta (mercantil, não-mercantil e não-monetária), permitindo a observação de um processo caracterizado pela hibridação de economias. Assim, Aguiar (2004) demonstra no quadro 3 que, em relação à dimensão econômica, a sustentabilidade da FTM se caracteriza por um rearranjo de diferentes formas de economia.

Quadro 3
Sustentabilidade econômica da Fundação Terra Mirim

Atividades econômicas mercantis	Atividades econômicas não-mercantis	Atividades econômicas não-monetárias
Venda de produtos na loja Seshadri (biscoitos Vó Rosália, óleo Sharimar, chá orgânico)	Projetos de educação ambiental em parceria com a rede municipal de ensino	Produção de alimentos da horta, padaria e restaurante comunitário
Hospedagem participativa	Projetos de preservação ambiental com apoio do Ministério do Meio Ambiente	Doação voluntária e cotidiana da força de trabalho de cada membro da organização
Aluguel de espaços físicos da organização	Contribuição monetária mensal dos residentes	Mutirões para a realização de atividades esporádicas
Consultorias	Doações monetárias eventuais	Serviços voluntários (plantões) semanais de cooperação para a limpeza e manutenção da organização

Fonte: FTM apud Aguiar (2004).

A partir da observação dos dados, percebe-se a singularidade do processo de sustentabilidade econômica da FTM. Nesse sentido, Aguiar (2004) demonstra que, para garantir não apenas a perenidade da organização, como também a perpetuação do seu projeto político original, a organização articula distintas fontes de recursos, ligadas a atividades econômicas de naturezas diversas. Ademais, o autor conclui que, além de garantir a sustentabilidade econômica da organização, a busca de um equilíbrio entre as diferentes fontes de recursos permite que a FTM não se subordine a nenhuma outra instituição, preservando assim sua autonomia e seus valores.

Segundo o autor, caso a troca mercantil realizada através da venda dos produtos (da loja Seshadri) e dos serviços (como aluguel e a hospedagem participativa) num mercado competitivo prevalecesse sobre as outras formas de economia, a organização correria o risco de deixar de lado seu projeto político inicial e seus valores solidários, adotando uma gestão semelhante a uma organização mercantil – conforme as tipologias do quadro 1. Por outro lado, caso a economia não-mercantil torne-se a principal fonte de recursos por meio de subsídios governamentais e não-governamentais, a organização ficará dependente demais dos organismos financiadores, comprometendo, assim, sua autonomia política. Por outro lado, se as práticas de reciprocidade (como mutirões, plantões semanais e o trabalho voluntário cotidiano) continuarem a prevalecer como atividades econômicas, a FTM pode até limitar as condições materiais para efetivar suas ações.

Desse modo, tendo em vista as reflexões de Aguiar (2004) – bem como as contribuições de Armani (2002) apresentadas na segunda parte do texto –, percebe-se a necessidade de não apenas ampliarmos nossa perspectiva sobre a sustentabilidade econômica (indo além da restrita dimensão financeira), como também associá-la a outras dimensões da sustentabilidade das organizações dessa natureza. Dito de outra forma, para compreender a

sustentabilidade nas organizações da sociedade civil que praticam a gestão social urge, portanto, aprofundar a análise, levando em consideração o seu caráter multidimensional. É justamente esse aspecto que queremos evidenciar com o estudo sobre a sustentabilidade do Gapa-Bahia desenvolvido adiante.

O Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia

Recorrendo a diversos autores como referência, (entre eles, Capra e Armani), Siqueira (2004) desenvolve atualmente a pesquisa “As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia”. Além de utilizar um conceito de economia ampliado, a pesquisadora também amplia seu estudo para outras dimensões, a saber: cognitiva, política, técnica, e social. O problema central de sua pesquisa é: quais são os elementos definidores da sustentabilidade no Gapa-BA?

Partindo do pressuposto de que existem diferentes dimensões que, inter-relacionadas, definem a sustentabilidade do Gapa-BA, Siqueira (2004) faz uma revisão do conceito de sustentabilidade, observando seu surgimento e apresentando algumas abordagens teóricas e conceituais. A autora situa politicamente a discussão sobre sustentabilidade, mostrando a importância alcançada pela temática a partir do debate sobre desenvolvimento sustentável. Siqueira (2004) também tem como objetivo a desconstrução do senso comum que tende a associar a noção de sustentabilidade a um fenômeno meramente financeiro.

No universo do Gapa-BA, a pesquisadora inicia a reconstrução do conceito de sustentabilidade nestes termos:

(...)capacidade de sobrevivência da organização, através do tempo, garantida pela inter-relação de diferentes dimensões que, associadas, possibilitam a execução da missão organizacional, e o enraizamento dos seus princípios e valores na sociedade (p.10).

A reconstrução do conceito no âmbito da organização foi feita com base em uma pesquisa conduzida a partir das percepções dos envolvidos direta e indiretamente com o Gapa-BA, da consulta a documentos e da observação decorrente da inserção da pesquisadora no universo organizacional. Desse modo, o estudo desenvolvido pode ser classificado como de natureza descritivo-analítica, com uma abordagem essencialmente qualitativa.

Para a pesquisa, foram realizadas 17 entrevistas semi-estruturadas com representantes das diferentes categorias que compõe e/ou interagem com a organização, dentre os quais:

- membros da coordenação executiva;
- funcionários;
- estagiário;
- voluntários;
- agentes multiplicadores de informação que atuam na comunidade beneficiária das ações do Gapa-BA;
- representante de agência da cooperação internacional que financia o Gapa-BA;
- representante de uma empresa privada parceira;
- doador da organização;
- membro do conselho; e
- beneficiários de diferentes ações da organização.

A escolha do Gapa-BA se justifica, dentre outros motivos, pelo entendimento de que, a priori, o grupo apresenta elementos que podem definir uma organização sustentável de prática de gestão social, tais como:

- a. fato de existir há 16 anos;

- b. ser a maior organização da sociedade civil atuando no campo da Aids no Brasil;
- c. ter parceiros de diversas categorias (governo, empresas, indivíduos, cooperação internacional);
- d. ser avaliada positivamente pelos seus parceiros;
- e. produzir e sistematizar saberes de diferentes naturezas;
- f. sistematizar e disseminar suas práticas;
- g. assumir a condição de capacitadora quanto à diversas temáticas relacionadas à sua missão e a temas relativos à gestão de organizações da sociedade civil, já tendo capacitado mais de 200 organizações da sociedade civil brasileira e algumas oriundas de outros países, como Angola e Jamaica;
- h. ter orçamento anual de mais de R\$2 milhões.

Fundado oficialmente em 2-7-1988, o Gapa-BA surge como uma sociedade civil, sem fins lucrativos, cuja finalidade é o estudo, a difusão de informações e a promoção de ações destinadas à prevenção da Aids e à melhoria da assistência às vítimas da doença. Depois de 16 anos de atuação no campo da Aids, pode-se dizer, resumidamente, que a missão institucional do grupo é tripartite, ou seja:

- desenvolver estratégias educativas de prevenção à Aids;
- desenvolver ações políticas para manter a epidemia da doença sob controle, especialmente, junto às populações de baixa renda e socialmente excluídas;
- prestar assistência a pessoas vivendo com HIV/Aids e seus familiares, salientando que a função assistencial tem como princípio o reconhecimento da valorização da vida do soropositivo, assim como seu direito ao exercício da cidadania, negando dessa forma qualquer perspectiva de atuação assistencialista.

A tentativa do Gapa-Bahia de redução do nível de contaminação por HIV/Aids no Brasil, especialmente naquele estado, ocorre pelo trabalho de informação, educação e comunicação para a prevenção. O objetivo é procurar melhorar a qualidade de vida do portador do vírus mediante apoio psicoemocional com profissionais especializados. A defesa dos direitos humanos inclui o acesso à informação, o combate à discriminação, as intervenções pela melhoria das condições médico-hospitalares e a cobrança junto ao Estado da responsabilidade pela garantia do direitos de exercício da cidadania das pessoas soropositivas. O Gapa-BA atinge diretamente cerca de 50.000 pessoas por ano, em Salvador e em diversas cidades do interior do estado. Além disso, a condução das atividades desenvolvidas pelo grupo direcionadas às chamadas “populações beneficiárias” está sob gestão de áreas programáticas, compostas pela equipe técnica (cerca de 50 pessoas entre técnicos – funcionários contratados em regime de CLT – e estagiários), por voluntários e agentes comunitários. Existem três grandes áreas programáticas que respondem pela condução das atividades desenvolvidas pelo Gapa-BA: a área de educação, a de promoção de direitos e a de gestão e parcerias estratégicas.

O Gapa-BA também atua com voluntários que trabalham nas subáreas e programas da organização, realizando diferentes atividades, que vão das ações de cunho administrativo à prestação de serviços pontuais, passando por aquelas que tenham relação direta com o público beneficiário. Cabe observar que os voluntários já tiveram um peso maior nos projetos e ações, mas ocorreram mudanças na gestão e na relação com eles, que levaram a organização a repensar o lugar que devem ocupar. Ainda hoje, os voluntários fazem parte da dinâmica organizacional, ainda que não tenham a importância e a influência de antes.

O Gapa-BA mantém o seu programa de voluntariado, no qual os candidatos são submetidos a um processo de seleção e treinamento sobre a causa da Aids e a organização, e, posteriormente, encaminhados aos programas e subáreas. Porém, com o processo de profissionalização da organização, o trabalho voluntário passou a ter um cunho muito mais político, relacionado mais à legitimidade da causa e à história da epidemia do que ao efetivo funcionamento das ações e projetos.

No que concerne às fontes de financiamento, desde 1996, o Gapa-BA investe na sua diversificação, pois entende que, dessa forma, amplia a sua base social de apoio e ganha maior independência política, assumindo menores riscos. Esse investimento na diversificação das fontes de recursos trouxe para a instituição a iniciativa de buscar recursos junto à sociedade brasileira, visando torná-la co-responsável pelos projetos sociais em Aids. É interessante salientar que as ações de mobilização de recursos junto à sociedade brasileira fizeram com que, pela primeira vez, o Gapa-BA dialogasse diretamente com segmentos da sociedade diferentes daqueles que fazem parte do seu público beneficiário ou que são seus parceiros tradicionais – governo e cooperação internacional. Estabelecida essa relação, houve um significativo ganho quanto ao aspecto financeiro e, sem dúvida, político, pois a parceria com a sociedade ampliou a base social de apoio da organização, trazendo legitimidade às suas ações.

Além das parcerias estabelecidas com a sociedade, o Gapa-BA recebe financiamentos de outras fontes, como as agências da cooperação internacional – ainda a fonte responsável pelo maior percentual dos recursos do orçamento organizacional –, as grandes empresas, as fundações e o governo federal, através do Ministério da Saúde. Através dessas parcerias a instituição busca apoio técnico, financeiro e político para o seu projeto social.

A força política do Gapa-BA pode ser percebida, outrossim, por sua presença em conselhos e fóruns de representação mista, a exemplo do Movimento Nacional dos Direitos Humanos, do Fórum Baiano de ONGs/Aids, do Conselho Estadual de Saúde ou da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, dentre outros.

Aspectos e dimensões relacionados à gestão, ao desenvolvimento institucional e à sustentabilidade fazem parte das preocupações do Gapa-BA, o que se reflete na dinâmica da organização e no seu crescimento ao longo dos anos. A capacidade de analisar o contexto e se antecipar a ele, buscando o fortalecimento da organização e o efetivo cumprimento da sua missão no campo da Aids, aparece em muitos momentos da vida organizacional. A sustentabilidade é vista como elemento de extrema importância e ocupa lugar de destaque nas discussões e investimentos organizacionais, estando presente, inclusive, nos esforços de planejamento estratégico da organização. O quadro 4 possibilita um melhor entendimento do que Siqueira (2004) remete a cada uma das dimensões e como elas se relacionam com a prática da organização em estudo:

Quadro 4
Dimensões da sustentabilidade do Gapa-BA

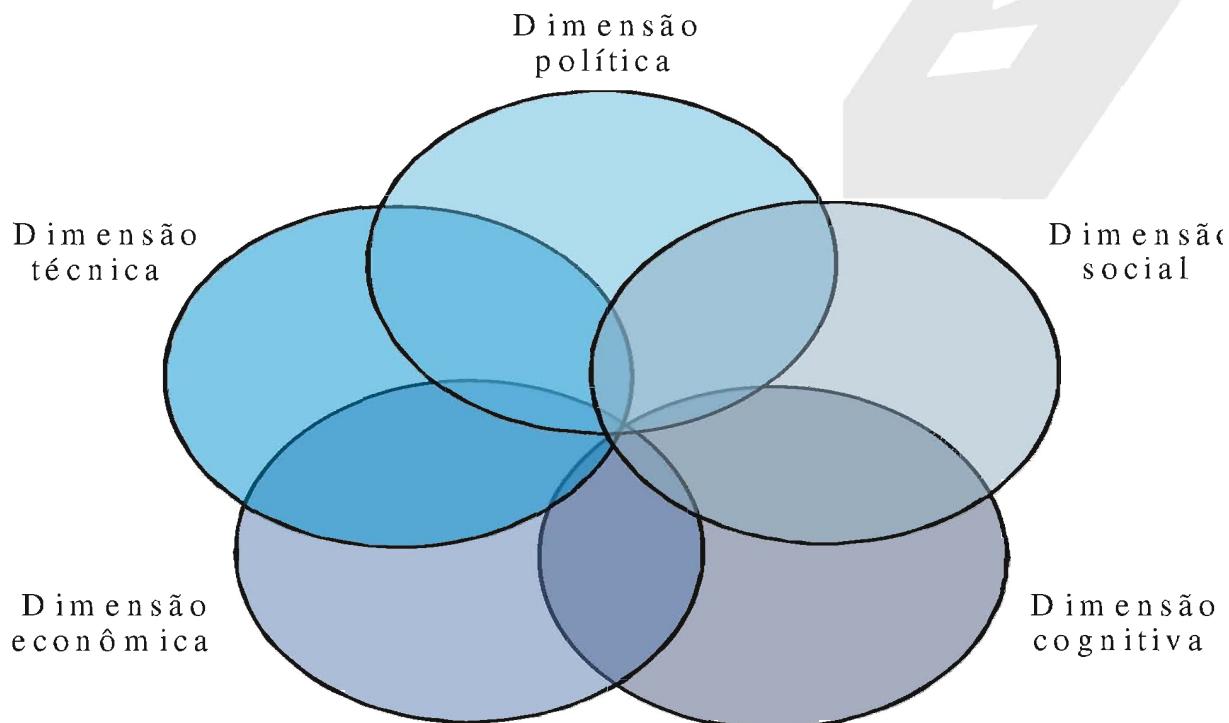
Dimensão	Critérios	Indicadores
Cognitiva	Produção, sistematização e difusão de conhecimentos	<p>número de publicações sobre a Aids e temas correlatos</p> <p>produção e sistematização de outros conhecimentos não diretamente relacionados com a Aids</p> <p>participação em eventos para falar sobre a Aids e temas correlatos</p>
Política	Legitimidade	<p>atividades de capacitação e de consultoria ministradas (socialização de tecnologia e experiência)</p> <p>reconhecimento e respeitabilidade do público externo</p> <p>proximidade com o público beneficiário</p> <p>cumprimento da missão</p> <p>compromisso de diferentes setores sociais com a manutenção do projeto da organização</p>
Técnica	Qualificação das pessoas que atuam na organização	<p>constituição de programas conceitual e metodologicamente embasados, capazes de interferir numa dada realidade</p> <p>número de voluntários atuando na organização</p> <p>participação em fóruns, conselhos e associações</p> <p>composição multidisciplinar da equipe</p> <p>titulação dos membros da equipe</p> <p>tempo de atuação no movimento social organizado</p>
Econômica	Processo estratégico da organização	<p>nível de produção técnica e metodológica</p> <p>nível de profissionalização da equipe</p> <p>realização de planejamento estratégico trianual</p> <p>nível de participação da equipe no planejamento estratégico</p> <p>valorização das atividades-meio (de suporte)</p>
Social	Mercantil	<p>montante de produtos e serviços comercializados</p> <p>montante de recursos provenientes da comercialização</p>
	Não-mercantil (monetário)	<p>número de projetos financiados e/ou parcerias estabelecidas</p> <p>montante de recursos provenientes dos financiamentos</p> <p>doações recebidas</p>
	Não-monetário	<p>número de voluntários</p> <p>serviços (apoio técnico) recebidos</p> <p>bens materiais recebidos</p>
	Legitimidade	<p>participação do público beneficiário na construção do projeto</p>
	Continuidade/difusão da missão	<p>continuidade/difusão do projeto social do Gapa-BA, conduzido por outros atores</p>

Fonte: Siqueira (2004).

O modelo de análise da sustentabilidade do Gapa-BA apresentado no quadro 4 explicita, portanto, cinco dimensões: a cognitiva, a política, a técnica, a econômica e a social. Tais dimensões são muitas vezes inter-relacionadas, apresentando significativas zonas de interseção que demonstram a heterogeneidade do fenômeno da sustentabilidade nessa organização, como mostra a figura 1.

Figura 1

A sustentabilidade do Gapa-BA: multidimensões inter-relacionadas



A definição das dimensões da sustentabilidade do Gapa-BA foram identificadas a partir dos indicadores levantados no decorrer da investigação. Percebeu-se, entretanto, que os indicadores elencados muitas vezes referendavam mais de uma dimensão. Ao tratar da dimensão técnica da sustentabilidade, por exemplo, identificou-se a importância da discussão política que se coloca, relativa ao paradoxo entre profissionalização e engajamento, tão emergente no âmbito das organizações da sociedade civil, e da qual não escapa o Gapa-BA. Percebeu-se, também, a importância de se avaliar, não somente a capacidade técnica, como também a satisfação e a crença dos membros da organização em relação à mesma, entendendo, inclusive, o impacto que isso tem em relação à excelência dos resultados técnicos.

Ao tratar da dimensão cognitiva da sustentabilidade no Gapa-BA, está se falando em produção, sistematização e difusão de conhecimento. Nesse sentido não se pode desconsiderar quais atores são responsáveis por esse processo; estando aí identificada uma dimensão técnica da sustentabilidade.

Há ainda a identificação de uma dimensão econômica no processo cognitivo, uma vez que serviços de capacitação e consultoria são comercializados, sedo uma estratégia de mobilização de recursos financeiros para a organização. Desse modo, ao produzir e difundir conhecimento, o Gapa-BA ainda investe na dimensão social da sua sustentabilidade, pois quanto mais indivíduos e instituições apropriam-se do saber organizacional relativo à epidemia da Aids, maior é a possibilidade de que venham a difundir esse conhecimento.

A dimensão econômica, por sua vez, apresenta indicadores de sustentabilidade política, já que o número de parceiros, financiadores, doadores e voluntários revelam o crescimento e o fortalecimento da base social de apoio da organização, ampliando, desse modo, a sua legitimidade perante a sociedade e na defesa da sua causa.

Quando se busca outros atores que possam difundir a missão do Gapa-BA, não está sendo considerada apenas a dimensão social, mas também as dimensões política e cognitiva, já que é preciso acreditar na legitimidade da causa defendida pela organização para que sua atuação possa se expandir. Nesse sentido, é necessário, ainda, repassar a informação e o conhecimento, itens próprios da dimensão cognitiva.

Desse modo, a pesquisa indica o caráter multidimensional da sustentabilidade no Gapa-BA, enfatizando sua pluralidade e afirmando a inter-relação de suas dimensões. Avançando ainda mais, a pesquisa demonstra que, além de inter-relacionadas, as dimensões da sustentabilidade no Gapa-BA, são interdependentes, e que tal interdependência é fundamental para o entendimento do fenômeno da sustentabilidade nessa organização, o que vai ao encontro do que sinaliza Capra (1988).

Considerações finais

Inicialmente, este artigo procurou discutir se os conceitos, instrumentos e ferramentas de gestão são os mesmos para toda e qualquer organização (pública, empresarial e social). Reconhecendo a evolução atual das pesquisas no campo da gestão social, questionou o senso comum associado à sustentabilidade das organizações e analisou duas práticas sociais (da Fundação Terra Mirim e do Gapa-BA). A partir daí é possível concluir que há expressões (embora tímidas) de ampliação e adaptação do significado da sustentabilidade nas organizações sociais. Os instrumentos para análise e construção da sustentabilidade, bem como os critérios e ferramentas de avaliação que deles resultam, estão sendo repensados e adaptados nos dois casos estudados, que nos revelam, ademais, três aspectos instigantes para futuras pesquisas nesse campo do conhecimento.

Em primeiro lugar, percebe-se que surge a necessidade de ampliar a dimensão econômica da sustentabilidade (por exemplo, combinando a economia mercantil com a não-mercantil, a economia monetária com a não-monetária), e também analisar outras dimensões de natureza ambiental, política, social e cultural que igualmente compõem uma perspectiva ampliada da noção de sustentabilidade. Compreendendo a sustentabilidade de forma complexa e multidimensional, não há como conceber uma dimensão dissociada da outra. Como lembra Aguiar (2004), a busca de um equilíbrio entre as diferentes fontes de recursos permite que a Fundação Terra Mirim não se subordine a outras instituições, preservando sua autonomia e seus valores. Contudo, caso a troca mercantil realizada através da venda dos produtos e de serviços em um mercado competitivo prevaleça em detrimento de outras formas de economia, a FTM corre o risco de deixar de lado seu projeto político inicial e seus valores solidários, subordinando-se a uma lógica utilitarista semelhante à das empresas com fins lucrativos. Tal perspectiva multidimensional é igualmente central na definição das estratégias de sustentabilidade do Gapa-BA, como bem ressalta Siqueira (2004).

Em segundo lugar, está hoje posto às organizações sociais o grande desafio de criar seus próprios instrumentos de gestão, adaptando os conceitos da administração e suas ferramentas conforme suas finalidades, suas reais necessidades e o contexto em que evoluem essas organizações. Entretanto, em algumas das organizações que praticam a gestão social verifica-se a falta de preocupação com a sustentabilidade do projeto que se pretende realizar. Às vezes, para algumas organizações, talvez inexperientes, parece que basta uma boa idéia e muita força de vontade para que um dado projeto produza resultados. Ora, sabe-se perfeitamente que as organizações sociais devem unir a eficiência ao processo democrático, participativo, transparente e solidário. O desafio parece estar, pois, em responder a uma lógica de processos (típica da democracia pluralista) e, concomitantemente, a uma dinâmica de resultados (característica central da ética da eficiência do mercado capitalista global).

Em terceiro lugar, do ponto de vista da academia, a gestão social também recoloca o desafio de se analisar não só a sustentabilidade, mas também todas as outras áreas da administração, impondo aos pesquisadores a necessidade de burilar conceitos, metodologias e instrumentos para organizações que atuam segundo lógicas e fins considerados como particulares, no âmbito da gestão contemporânea. Nesse sentido, a agenda de pesquisa sobre a gestão social dirige inúmeros questionamentos à universidade, concebida como formuladora e mediadora de conhecimentos na sociedade. Tradicionalmente, a universidade tende a estimular pesquisas, formações e qualificações cada vez mais especializadas e particulares, ao passo que a realidade social, gradualmente, torna-

se mais complexa, tornando indispensável aos novos profissionais, o desenvolvimento de uma capacidade de resposta dinâmica e fundada na unidade do pensamento (SOLINIS, 2001).

As construções plurais em torno da gestão social podem levar a universidade a considerá-la uma “mediação transformadora” entre organizações sociais e pesquisadores, que implica mudanças organizacionais profundas – tanto na academia quanto nas organizações sociais. Além do mais, essas construções plurais devem integrar o caráter conflitante que marca as relações entre estas e aquela. O “social” dessa forma de conceber a gestão social é considerado não como mero adjetivo da “gestão”, mas um substantivo que interroga a gestão conforme os processos culturais, históricos, econômicos e o contexto político no qual se desenvolve a organização.

CADERNOS EBAPE.BR

Referências

- AGUIAR, V. M. Sustentabilidade econômica em organizações de economia solidária: uma análise qualitativa sobre o caso da fundação Terra Mirim. Salvador: UFBA, 2004. Mimeografado.
- ARMANI, D. Sustentabilidade: do que se trata, afinal? Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002. Mimeografado.
- CAPRA, F. Sabedoria incomum. São Paulo: Cultrix, 1988.
- CARVALHO, M. C. B. Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In: RICO, E. M.; DEGENSZAJN, R. R. (Org.). Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: Educ, IEE, 1999.
- CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M. Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2000 (Coleção Gestão e Sustentabilidade).
- FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor-USP, 1999.
- FRANÇA FILHO, G. C. Gestão social: um conceito em construção. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9., 2003, Salvador. Anais... Salvador, 15-19 jun. 2003.
- _____ ; LAVILLE, J. L. A economia solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- HABERMAS, J. Théorie de l'agir communicationnel. Paris: Fayard, 1987.
- HATCH, M. J. Organization theory, modern symbolic and post-modern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- MILANI, C. Governança global e meio ambiente: como compatibilizar economia, política e ecologia. Governança global, reorganização da política em todos os níveis de ação: Fundação Konrad Adenauer, n.16, p.97-128, 1999 (Série Pesquisas).
- _____. Roteiro de sistematização de práticas sociais. Salvador: Cigas/UFBA, 2005. Mimeografado.
- MOURA, M. S. et. al. Especificidades da gestão de empreendimentos na economia solidária – breve estado da arte sobre o tema. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INVESTIGADORES DE COOPERATIVISMO, 2004, São Leopoldo. Anais... São Leopoldo, 2004.
- POLANYI, K. A grande transformação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SINGER, P. Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho. In: RICO, E. M.; DEGENSZAJN, R. R. (Org.). Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: Educ, IEE, 1999.
- SIQUEIRA, T. As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia. Projeto de mestrado – NPGA/UFBA. Salvador, 2004. Mimeografado.
- SOLINIS, G. Apprendre à apprendre du terrain. Diagonal, Paris, n.148, pl19-22, mar./abr. 2001.
- TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p.7-23, set./out. 1998.