Universidade de São Paulo

Programa de Pós-graduação em Integração da América Latina

Fernanda Cristina dos Santos Pereira

As organizações da sociedade civil no México e no Brasil: os desafios para a mobilização de recursos e o cumprimento da missão organizacional

São Paulo, junho de 2013

Universidade de São Paulo

Programa de Pós-graduação em Integração da América Latina

Fernanda Cristina dos Santos Pereira

As organizações da sociedade civil no México e no Brasil: os desafios para a mobilização de recursos e o cumprimento da missão organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Integração da América Latina (PROLAM-USP) da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Integração da América Latina.

Área de concentração:
Sociedade, Economia e Estado

Orientador: Prof. Dr. Wagner Tadeu Iglecias

São Paulo, junho de 2013

As organizações da sociedade civil no México e no Brasil: os desafios para a mobilização de recursos e o cumprimento da missão organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Integração da América Latina (PROLAM-USP) da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Integração da América Latina.

Área de concentração: Sociedade, Economia e Estado

Banca examinadora:

_____

Instituição_____Assinatura_____

_____

Instituição_____Assinatura_____

_____

Instituição_____Assinatura_____

Aprovada em:_____

À Lismônica, Joaquim e Rafaela com todo amor, carinho e gratidão.

Àqueles que lutam pela construção de um mundo mais justo e solidário.

Agradeço

Aos colaboradores e militantes da organização Comércio Justo México, principalmente, à Maria Dolores Villagómez Díaz que me recebeu com tanto carinho e zelo no período em que realizei a pesquisa de campo na organização, na Cidade do México. E, sobretudo, por viabilizar encontros fantásticos com os produtores da região de Ixtepec e com os membros associados da organização.

Aos colaboradores, militantes e grandes amigos do Fórum de Articulação do Comércio Justo e Solidário do Brasil, principalmente, à Vanessa Sígolo, Felipe Páteo e Idalina Boni pelas conversas esclarecedoras, pelo carinho e pela construção coletiva de muitos conhecimentos que auxiliaram no enriquecimento desta pesquisa.

À Universidade de São Paulo e ao Programa de Integração da América Latina – PROLAM – pela oportunidade que me concederam em poder realizar meu estudo de mestrado e, principalmente, aos funcionários do Prolam, Willian e Rodrigo, que auxiliam nos processos burocráticos e acalmam nas ansiedades afloradas.

Ao Prof. Dr. Wagner Tadeu Iglecias pelas oportunidades de diálogo, pelas contribuições realizadas neste trabalho, pela amizade e pelo carinho.

À banca examinadora pelas correções, contribuições e, sobretudo, pela paciência em ler o meu trabalho.

Aos meus colegas e amigos de Prolam: Tamiris Santos, Laila Belix, Gustavo Tonon, Florisbela, Adriana, Bruno Vilella, Thais Virga e Felipe Pateo pelo companheirismo durante as aulas e fora delas. Em especial a querida Bruna Muriel pelas noites de salsa e conversa sobre o "*Buen Vivir*", pela amizade e pelo carinho e a

Aos professores da graduação que inspiraram esse caminhar: Ana Paula, Perla, Maria Inês, Ana Cláudia Giannini e Luis Carlos Beduschi. E aos professores que me auxiliaram nesse trajeto acadêmico: Wagner Iglecias e Mario Aquino pelas contribuições e pelas conversas esclarecedoras.

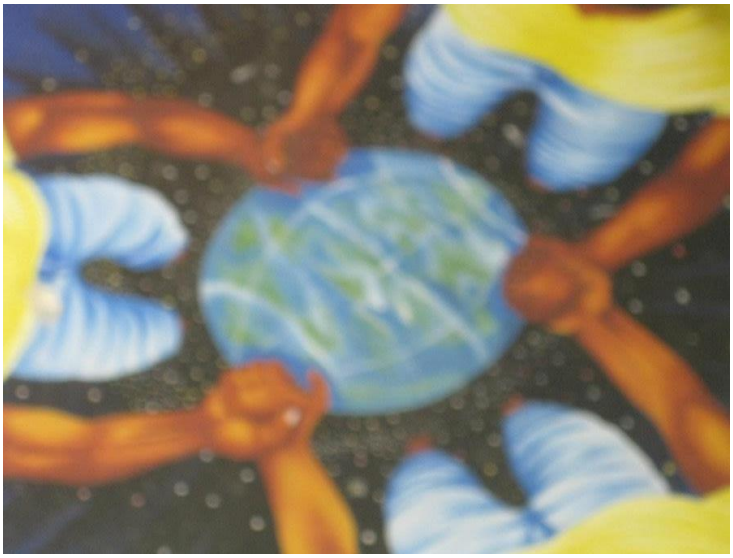
À Atramat do Brasil por liberar horas do meu trabalho para a realização das atividades do mestrado e da pesquisa. E ao Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE), principalmente, à Andrea Peçanha por compartilhar seu conhecimento e experiência em mobilização de recursos.

Aos meus grandes amigos e parceiros de jornada que me ajudaram ao longo desse processo com conversas, dicas, indicações de livros e muita parceria: Larissa Dias, Marcelo Moura, Pedro Lozano, Franciele Amaro, Fabiana Barrichelo, Jaqueline Moreira, Thais Paiva, Natália Vilela, Ulysses Cyrillo, Thiago Koreno, Lucas Damazio e a família Arueira.

Aos meus pais, Lismônica e Joaquim, pelo suporte presente nos momentos mais difíceis, pelas palavras de estímulo, por serem exemplos de inspiração para toda uma vida.

À minha irmã, Rafaela, por realizar a correção gramatical de todos os trabalhos elaborados ao longo deste mestrado, por ler sobre temas diversos, pelos muitos: “nesse sentido”, “isso porque”, “segue transcrito abaixo”, por ter que me escutar falando sobre assuntos “exóticos” a sua formação... Mas, sobretudo, por ser minha parceira, minha amiga e por motivar o despertar do meu melhor.

Ao Maurício, meu amor, pela parceria ao longo deste processo. Por compreender a minha presença tão ausente, por me acompanhar nos finais de semana ou feriados, por escutar os meus debates e aportar novas dúvidas, por dividir cada uma das angústias e alegrias, por me motivar nos dias de cansaço e por despertar o meu amor mais sincero.



"Dinheiro não cria sucesso, a liberdade para fazer dinheiro sim."

Nelson Mandela

RESUMO

As organizações da sociedade civil possuem diversos papéis na sociedade sejam por meio da provisão de serviços, da promoção do desenvolvimento e, até mesmo, pela manifestação do pluralismo e da expressão da diversidade. O cumprimento destes papéis está diretamente relacionado à capacidade que essas organizações possuem em mobilizar recursos, haja vista, que, em geral, elas não controlam as fontes de geração de suas receitas e, por essa razão, tendem a sofrer muito mais os efeitos da dependência externa. Com isso, as organizações da sociedade civil devem alinhar, constantemente, o desenvolvimento de estratégias para lidarem com a dependência externa e viabilizar o cumprimento da sua missão organizacional. Nesse sentido, este estudo busca entender as dependências geradas pelos recursos captados ou pelas estratégias definidas para a mobilização de recursos que influenciaram o cumprimento da missão organizacional definida pelas organizações da sociedade civil: Comércio Justo México (CJM) e Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil (Faces do Brasil), mexicana e brasileira, respectivamente. Para tanto, foi realizada uma ampla revisão de literatura, entrevistas e análises de documentos. Este processo permitiu um maior entendimento sobre os desafios enfrentados pelas organizações da sociedade civil para mobilizar e gerir recursos que permitem o cumprimento da missão organizacional e garantem a existência dessas instituições, bem como, a contribuiu para a expansão da pesquisa sobre a dinâmica das organizações da sociedade civil, ainda incipiente, no México e no Brasil.

Palavras-Chave: 1.organizações da sociedade civil, 2.dependência externa, 3.estratégias, 4.mobilização de recursos, 5.missão organizacional.

RESUMÉN

Las organizaciones de la sociedad civil poseen diferentes papeles en la sociedad sean por medio de la provisión de servicios, de la promoción del desarrollo y, inclusive, por la manifestación del pluralismo y de la expresión de la diversidad. El cumplimiento de estes papeles está directamente involucrado con la capacidad que esas organizaciones poseen en recaudar fondos, eso porque, en general, ellas no controlan las fuentes de generación de sus ingresos y, por eso, tenden a sufrir mucho más los efectos de la dependencia externa. Con eso, las organizaciones de la sociedade civil deben, cada vez más, desarrollar estrategias para combatir la dependencia externa y permitir el cumplimiento de su misión organizacional. En esse sentido, este estudio busca comprender las dependencias generadas por los recursos recaudados o por las estrategias definidas por las organizaciones de la sociedad civil: Comercio Justo México (CJM) y Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil (Faces do Brasil), mexicana y brasileña, respectivamente. Para eso, fué realizada una amplia revisión de la literatura, encuestas y analisis de documentos. Este processo permitió una mayor compreensión acerca de los desafios enfrentados por las organizaciones de la sociedad civil para recaudar y gestionar los fondos que permiten el cumplimiento de la misión organizacional y garantizan la existencia de esas instituciones, además, contribuyó para la ampliación de la investigación acerca de la dinámica de las organizaciones de la sociedad civil, aún incipiente, en México y en Brasil.

Palabras claves: 1.organizaciones de la sociedad civil, 2.dependencia externa, 3.estrategias, 4.recaudación de fondos, 5.misión organizacional.

ABSTRACT

Nonprofit organizations fill different roles in society through the provision of services, the promotion of development, and the expression of pluralism and diversity. Accomplishing these roles is directly related to the ability of these nonprofits to mobilize resources. However, in general, they do not control the generation of their income and therefore tend to suffer the affects of this external dependence. The nonprofits must therefore constantly realign strategies dealing with this external dependence in order to achieve their organizational missions. This study seeks to understand these dependencies and how they affect the strategies that influence the implementation of the organization's missions. The two nonprofits are Comercio Justo México (CJM) y Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil (Faces do Brasil), Mexican and Brazilian respectively. There was extensive review of the literature, document analyses, and interviews. This process allowed greater understanding of the challenges faced by nonprofits to mobilize and manage resources, enable compliance with their mission, ensure the continued existence of the nonprofit, as well as contribute to the expansion of research on the dynamics of nonprofits emerging in Mexico and Brazil.

Key words: 1.Nonprofit organizations, 2. external dependence 3. strategies, 4. mobilize resources 5. organizational missions.

LISTA DAS PRINCIPAIS ABREVIATURAS E SIGLAS

ONGs – organizações não governamental
TS – terceiro setor
CJM – Comércio Justo México A. C.
Faces do Brasil – Fórum do Comércio Ético e Solidário do Brasil
PRI – Partido Revolucionário Institucional
PAN – Partido da Ação Nacional
PRD – Partido da Revolução Democrática
PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PT – Partido dos Trabalhadores
FMI – Fundo Monetário Internacional
BID – Banco Mundial e Interamericano de Desenvolvimento
PAEs – Planos de Ajustes Estruturais
NAFTA – T ratado Norte Americano de Livre Comércio
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
IMSS – Instituto Mexicano de Seguridade Social
ISSSTE – Instituto de Seguridade e Serviços Sociais para os Trabalhadores do Estado
RMALC – Rede Mexicana de Ação Frente ao Livre Comércio
EZLN – Exército Zapatista de Libertação Nacional
MSI – Modelo de Substituição de Importações
MST – Movimento dos Sem Terra
CUT – Central Única dos Trabalhadores
Mare – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
IAP´s – Instituição de Assistência Privada
OSC – Organizações da sociedade civil
DAI – Direito ao Acesso a Informação
LFFAOSC – Lei Federal de Fomento as Atividades da Sociedade Civil
Indesol – Instituto Nacional do Desenvolvimento Social
Cluni – Chave Única de Registro
Cemefi – Centro Mexicano de Filantropia
Oscip – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
CNAS – Conselho nacional de assistência social
Cebas – Certificado de entidade beneficente de assistência social
Fasfil – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ABONG – Associação Brasileira de Organizações não governamentais
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
CemPre – Cadastro Central de Empresas
UNV – *United Nations Volunteer*
ONU – Organizações das Nações Unidas
SICONV – Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
ATO – Alternative Trade Organisations
UCIRI – *Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo*
IFAT – *International Fair Trade Association*
WFTO – *World Fair Trade Organization*
NEWS – *Network of European World Shops*
EFTA – *European Fair Trade Federation*
FLO – Fairtrade Labelling Organisations International
CJ-NS – Comércio Justo Norte-Sul

CJS – Comércio Justo e Solidário
SCJS – Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário
EES – Empreendimentos Econômicos e Solidários
CGN – Comissão Gestora Nacional
CLAC – Coordenadora Latino-americana e do Caribe de Pequenos Produtores do Comércio Justo
CEBS – Centros Eclesiais de Base
SDT/MDA – Secretaria de Desenvolvimento Territorial vinculado ao Ministério de Desenvolvimento Agrário
SENAES/TEM – Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego
Anteag – Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão
SAF/MDA – Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário
FLD – Fundação Luterana de Diaconia
ISPN – Instituto Sociedade, População e Natureza

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fonte de Financiamento das OSC mexicanas.....67
QUADRO 2 – Convênios assinados entre a União e a sociedade civil brasileira.....85
QUADRO 3 – Fonte de Financiamento: Comparação México 2010 e Brasil 2002.....90
QUADRO 4 – Vantagens das fontes financiadoras.....115
QUADRO 5 – Desafios das fontes financiadoras.....115
QUADRO 6 – Motivações das fontes financiadoras.....116
QUADRO 7 – Recursos necessários para acessar as fontes financiadoras.....116
QUADRO 8 – Tipos de apoio das fontes financiadoras.....116
QUADRO 9 – Origens dos Recursos segundo o percentual no orçamento.....123
QUADRO 10 – Novas fontes de financiamento acessadas e perdidas.....124
QUADRO 11 – Recursos Acessados pela organização Comércio Justo México nos últimos 5 anos.....162
QUADRO 12 – Objetivos e Estratégias da organização Comércio Justo México.....165
QUADRO 13 – Recursos Acessados pela organização Faces do Brasil nos últimos 5 anos.182
QUADRO 14 – Objetivos e Estratégias da organização Faces do Brasil.....185

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Opções estratégicas para mobilização de recursos.....118
FIGURA 2 – Fontes de financiamento acessados pelas organizações da sociedade civil no México no ano de 2008.....121
FIGURA 3 – Fontes de financiamento acessados pelas organizações da sociedade civil no Brasil no ano de 2002.....123

SUMÁRIO

Introdução.....01
Metodologia de Pesquisa.....03
Capítulo 1 – México e Brasil: uma breve historiografia.....07
1.1. México.....07
1.2. Brasil.....17
1.3. México e Brasil: Diferenças, Semelhanças e Possíveis Comparações.....28
Capítulo 2 – Sociedade Civil: Discussões e Panorama mexicano e brasileiro.....31
2.1. Sociedade Civil e Terceiro Setor: Conceitos, interpretações e definições.....32
2.2. O neoliberalismo e a sociedade civil latino-americana.....38
2.3. Sociedade Civil Mexicana.....50
2.4. Sociedade Civil Brasileira.....71
2.5. Sociedade Civil no México e Brasil: Diferenças, Semelhanças e Possíveis Comparações.....86
Capítulo 3 – Teorias Administrativas.....92
3.1. Administração Estratégica.....92
3.1.1. Teoria Institucional.....94
3.1.2. Teoria da Dependência de Recursos.....100
3.1.3. Entre a Teoria Institucional e a Teoria da Dependência de Recursos 105
3.2. Teoria da dependência de recurso: Financiamentos e Missão organizacional nas organizações da sociedade civil.....111
3.2.1. Dependência de Recursos e Financiamentos.....111
3.2.1.1.Disponibilidade de Recursos Financeiros no México e no Brasil.....119
3.2.2. Dependência de Recursos e Missão Organizacional 127
3.2.2.1.Comércio Justo: Missão Organizacional em Foco.....129
3.2.2.2.Comércio Justo e Solidário: México e Brasil.....140
Capítulo 4. Dependência, Financiamentos e Missão Organizacional no México e no Brasil: dois estudos de casos.....152
4.1. Comércio Justo México A. C. – CJM.....152
4.1.1. Histórico.....152
4.1.2. Contextualização do cenário vigente na organização Comércio Justo México em Outubro de 2012.....154
4.1.3. Aspectos Físicos e de Pessoal.....157
4.1.4. Aspectos Jurídicos.....160
4.1.5. Aspectos Financeiros.....162
4.1.6. Planejamento Estratégico e Captação de Recursos.....165
4.1.7. Missão Organizacional.....167
4.2. Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário – Faces do Brasil.....171
4.2.1. Histórico.....171
4.2.2. Contextualização do cenário vigente na organização Faces do Brasil em Janeiro de 2013.....173
4.2.3. Aspectos Físicos e de Pessoal.....175
4.2.4. Aspectos Jurídicos.....179
4.2.5. Aspectos Financeiros.....181
4.2.6. Planejamento Estratégico e Captação de Recursos.....184
4.2.7. Missão Organizacional.....187
Capítulo 5 – Dependência, Financiamentos e Missão Organizacional: uma comparação crítica.....191
5.1. Uma comparação entre as organizações mexicana (CJM) e brasileira (Faces do Brasil).....191

5.2. Estratégias e dependência: uma comparação entre a CJM e o Faces do Brasil.....198
Considerações Finais.....201
Referências Bibliográficas.....204
Anexos.....210

INTRODUÇÃO

As organizações da sociedade civil são denominadas de diversas formas, dentre as quais se destacam: organizações sem fins lucrativos – voluntárias, do terceiro setor (TS), organizações não governamentais (ONGs), do setor da caridade, entre tantas outras. Cada denominação traz consigo uma série de conceitos, significados, motivações e funções, razão pela qual, se torna fundamental uma discussão sobre qual nomenclatura adotar em uma pesquisa.

No caso específico deste estudo, optou-se pela adoção do termo organizações da sociedade civil. Primeiro, porque o termo que possui maior visibilidade no mundo para designar essas organizações, ou seja, "terceiro setor", está diretamente vinculado ao desenvolvimento da sociedade estadunidense, que pouco se parece com a sociedade latino-americana e, segundo, devido ao esforço de alguns países do "terceiro mundo", o que inclui o México e o Brasil, para criar e generalizar o conceito crítico de organizações da sociedade civil.

Essas organizações possuem diversos papéis na sociedade sejam por meio da provisão de serviços através de hospitais, escolas, organizações de assistência social, organizações ambientais, entre outras, por meio da promoção do desenvolvimento ou, ainda, como importantes formas de manifestação do pluralismo e da expressão da diversidade presente na sociedade.

No entanto, a efetivação deste papel está diretamente associada à capacidade que as organizações da sociedade civil possuem em mobilizar recursos, pois, diferentemente das empresas e do governo, em geral, elas não controlam as fontes de geração de suas receitas. Por isso, as organizações da sociedade civil tendem a sofrer muito mais os efeitos da dependência externa gerada por esses recursos, o que faz com que elas tenham que ajustar, constantemente, o desenvolvimento de estratégias para que possam cumprir a missão organizacional estabelecida previamente.

Nesse sentido, este estudo busca entender as dependências geradas pelos recursos captados ou pelas estratégias definidas para a mobilização de recursos que influenciaram no cumprimento da missão organizacional definida pelas organizações da sociedade civil: Comércio Justo México (CJM) e Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil (Faces do Brasil), mexicana e brasileira, respectivamente.

Para tanto, foi realizada uma extensa revisão de literatura sobre as organizações da sociedade civil no México e no Brasil a fim de retratar um panorama geral sobre essas instituições e evidenciar os recursos financeiros acessados por elas. Além desses assuntos, também foi apresentada uma contextualização sobre o tema do comércio justo, já que este é o tema que norteia a missão organizacional definida pelas organizações analisadas.

A análise dos resultados obtidos pelas entrevistas se baseou na teoria da dependência de recursos, posto que, esta abordagem destaca a necessidade das organizações se adaptarem continuamente às incertezas do ambiente externo, com a finalidade de lidarem com os desafios de manter e gerir, de maneira ativa, o fluxo de recursos que elas necessitam para sobreviver sem que se tornem dependentes deles.

Assim, este estudo exploratório pode entender e levantar maiores informações sobre os desafios enfrentados pelas organizações da sociedade civil para mobilizar e gerir recursos que possibilitam a sua manutenção e o cumprimento da missão que motiva a sua existência. Ademais, o estudo desenvolvido nesta dissertação pode contribuir para a ampliação da pesquisa sobre as organizações da sociedade civil, ainda, bastante incipiente, no México e no Brasil.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa exploratória e tem como principal objetivo analisar e compreender as dependências causadas pelos recursos financeiros acessados e/ou pelas estratégias definidas para mobilização destes pelas organizações da sociedade civil mexicana e brasileira, a fim de compreender como essas parcerias ou estratégias podem influenciar no cumprimento da missão organizacional definida por elas.

A metodologia desta pesquisa se baseia na revisão de literatura, análise de casos e entrevistas em profundidade. Os objetivos específicos do estudo são:

1. Entender os conceitos, os fenômenos, as peculiaridades e as formas de financiamento das organizações da sociedade civil no contexto mexicano e brasileiro;
2. Compreender como o contexto e as estratégias que as organizações adotaram para a mobilização de recursos puderam garantir a sua autonomia e o cumprimento da sua missão organizacional;
3. Contribuir para a pesquisa sobre organizações da sociedade civil, ainda escassa, no México e no Brasil e, principalmente, para o debate em torno das dependências e influências geradas pelos recursos captados ou estratégias adotadas pelas organizações da sociedade civil.

A etapa inicial da pesquisa, isto é, a revisão de literatura encontra-se nos capítulos 1,2 e 3. Os primeiros dois capítulos buscam apresentar a sociedade civil mexicana e brasileira, o que permite a delimitação do campo de análise e viabiliza a realização de um estudo comparativo entre essas regiões. O capítulo 3 apresenta as teorias administrativas que norteiam as análises realizadas neste estudo, além de retratar as fontes de recursos acessadas pelas organizações da sociedade civil e apresentar uma contextualização sobre a temática do comércio justo, missão observada nas duas organizações participantes desta pesquisa.

No capítulo 4 são apresentados os estudos de casos através da metodologia proposta por Eisenhart (1989). Para tanto, foram abordados o histórico, o contexto presente nas organizações no momento da pesquisa, os aspectos físico, de pessoal, jurídico e financeiro, as estratégias definidas e as formas de efetivá-las, bem como, a missão organizacional definida pelas organizações investigadas e o quanto ela foi viabilizada.

As organizações analisadas são a Comércio Justo México A.C. (CJM), no México, e, a Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil (Faces do Brasil), no Brasil, que foram escolhidas por atuarem em uma mesma área e por terem missões organizacionais bastante semelhantes, ou seja, ambas buscam construir e fomentar o comércio justo nos países

onde atuam. O fato de elas possuírem missões organizacionais parecidas permite uma análise comparativa mais robusta e adequada ao objetivo proposto para este estudo.

O capítulo 5, último desta dissertação, apresenta uma análise comparativa das organizações estudas nesta pesquisa. Para tanto, retrata as dependências geradas pelos recursos e estratégias adotadas pelas organizações analisadas, a fim de evidenciar como essas relações suprimiram a autonomia e viabilizaram a realização parcial ou o não cumprimento da missão organizacional por elas definida.

Diante do exposto, vale destacar que esta análise de casos não teve como objetivo ser uma base de referência para todas as organizações da sociedade civil no México e no Brasil sobre as relações de dependência causadas pelos recursos financeiros acessados, mas busca ampliar a discussão e teorização desse assunto nesses países. Para sua realização foram seguidas as etapas de análise de casos indicadas por Eisenhardt (1989):

1. Início do processo: definição da pergunta de pesquisa;

2. Seleção de casos: de acordo com Pettigrew (1988 *apud* EISENHARDT, 1989) esta etapa é muito importante devido ao número limitado de casos existentes para a realização de um estudo e, por isso, é necessário escolher os casos em que se verificam "situações extremas" e o que se busca analisar possa ser observado de maneira adequada e transparente. Assim, foram selecionadas duas organizações que possuem missões organizacionais e formas de atuação semelhantes, o que permitiu uma análise e comparação mais adequada. Cabe destacar que este estudo poderia ter sido realizado em outras organizações, desde que, suas missões e formas de atuação fossem semelhantes.

3. Criação de instrumentos e protocolos: foram utilizados diferentes métodos para a realização da coleta de dados, tais como: entrevistas em profundidade, observações, fontes de arquivo (ex.: acompanhamento de reuniões e outros processos, análise de manuais, dos planejamentos, além dos estudos desenvolvidos sobre o tema), em que foram adquiridos materiais tanto de base quantitativa quanto qualitativa. Segundo Jick (1979 *apud* EISENHARDT, 1989) os dados qualitativos auxiliam no entendimento do que é racional ou a teoria presente nas relações reveladas pelos dados quantitativos e, inclusive, pode sugerir uma teoria fortalecida por dados quantitativos, portanto, se complementam e, por isso, permitiram o aprimoramento da análise que foi realizada neste estudo.

No que tange a realização de entrevistas em profundidade, a utilização dessa ferramenta foi importante para identificar os recursos acessados e as estratégias adotadas por cada organização, bem como, para o levantamento de informações sobre elas. As entrevistas

foram realizadas pessoalmente (10) e por skype (1), sendo gravadas e, posteriormente, transcritas durante o período de outubro de 2012 e janeiro de 2013.

Essas entrevistas seguiram dois tipos de roteiro estruturados (em anexo), um focado no levantamento de informações das organizações envolvidas e outro, para a verificação do cumprimento da missão organizacional. Elas trouxeram importantes contribuições que foram analisadas com base no referencial teórico utilizado nesta pesquisa e alguns trechos delas estão transcritas ao longo desse trabalho com a finalidade de evidenciar e fortalecer as constatações encontradas.

Vale destacar que se buscou, sempre que possível, realizar as entrevistas pessoalmente, haja vista, que elas propiciam inúmeras vantagens em relação às entrevistas realizadas por outros meios. Segundo Shuy (2002) as vantagens da realização de entrevista pessoalmente são: 1) respostas mais precisas, devido ao contexto de naturalidade, que permite maior conforto e liberdade de expressão; 2) permite gerar respostas mais abertas e menos delimitadas; 3) é mais efetiva com assuntos complexos; 4) traz respostas mais elaboradas; 5) propicia resultados mais precisos, pois uma entrevista por telefone é muito mais cansativa do que a entrevista pessoal.

4. Análise de campo: a análise de casos possui como característica específica, a sobreposição entre a coleta e a análise de dados. Esta característica permitiu uma maior flexibilidade e ajustes ao longo do processo da análise de campo realizada neste estudo.

5. Análise de dados: de acordo com a lógica do método de estudos de caso, esta é a etapa mais importante para o processo de construção de uma teoria, sendo o momento em que menos se utiliza a codificação. Nessa etapa se evidenciou a essência da análise e o cruzamento das informações obtidas em campo, o que pôde viabilizar a construção de alguns possíveis “padrões”.

6. Formulação das hipóteses: para a realização desta etapa, Eisenhardt (1989) destaca a importância em se efetivar um refinamento da definição dos construtos teóricos, a fim de levantar evidências para avaliar cada caso. Nesse sentido, após a apresentação e avaliação dos dados obtidos buscou-se apresentar relações entre as variáveis encontradas e comparar cada um dos casos, o que permitiu a construção de hipóteses sobre as relações de dependência geradas pelos recursos acessados pelas organizações estudadas nesta pesquisa.

7. Aprofundamento da literatura: baseou-se na comparação entre conceitos emergentes, teorias e hipóteses apresentadas na literatura sobre as organizações da sociedade civil e a dependência delas frente aos recursos mobilizados. Esse processo analisou o que há de semelhante, diferente, alinhado ou contraditório em relação à literatura existente e foi

fundamental para que o resultado final deste trabalho apresentasse um nível conceitual elevado.

8. Finalização/Encerramento: a análise de casos foi encerrada quando o incremento proveniente da continuidade dessa análise para a teoria seria mínimo.

Devido ao fato dessas etapas serem extremamente adequadas para a realização deste estudo, definiu-se pela utilização da metodologia da análise de casos para a execução desta pesquisa. Essa definição fica ainda mais consolidada, porque, de acordo com Eisenhardt (1989), esta metodologia é uma ferramenta de pesquisa apropriada para o estudo de novos tópicos e áreas, sendo o caso dos estudos voltados para as organizações da sociedade civil, tanto no México quanto no Brasil.

Ademais, segundo Eisenhardt (1989), a análise de casos é uma estratégia de pesquisa que permite compreender a dinâmica existente em cada caso, podendo envolver um ou mais casos, diferentes níveis de análise, uma combinação entre dados quantitativos e qualitativos, entre outros fatores. Por essa razão, essa técnica é utilizada para prover uma simples descrição, testar ou, inclusive, gerar uma nova teoria.

Diante dessas constatações é possível afirmar, que a adoção dessa metodologia permite um estudo profundo e exaustivo das organizações participantes desta pesquisa e viabiliza uma maior compreensão sobre a dependência causada pelos recursos acessados ou estratégias adotadas que influenciaram a mobilização de recursos e o cumprimento da missão organizacional por elas definidas.

Com isso, esse estudo possibilita uma maior compreensão de problemas específicos das organizações da sociedade civil, como, a expansão dos conhecimentos acerca da dinâmica dessas instituições, principalmente, no que se refere à mobilização e acesso a recursos e a definição de estratégias para combater a dependência que esses recursos ocasionam às organizações da sociedade civil.

CAPÍTULO 1. MÉXICO E BRASIL: UMA BREVE HISTORIOGRAFIA

Este capítulo busca relatar uma historiografia resumida do México e do Brasil com o objetivo de apresentar os países envolvidos nessa pesquisa e destacar, quando possível, os processos que permitiram a construção e a atuação da sociedade civil nesses cenários. Vale destacar que não se trata de uma historiografia ampla e rica em detalhes, haja vista, que este não é o foco deste estudo.

1.1. México

O México e a região que hoje se denomina América Central foi habitada no período pré-colombiano por diversos povos, entre os quais se destacam os olmecas, teotihuacan, maia, zapoteca, mixteca, huasteca, purepecha, tolteca e mexica (asteca). Dentre esses povos os maias e os astecas são os que possuem maior destaque na história pré-colombiana, isso porque, de acordo com Betthell (2004), os maias se destacaram em termos científicos e os astecas pela dominação e influência que detinham em uma extensa área dessa região.

Os astecas no apogeu do seu desenvolvimento político e cultural, segundo Betthell (2004), forjaram a criação de uma imagem de suas próprias origens, desenvolvimento e identidade. Essa imagem foi construída por volta de 1430, durante o governo do asteca Itzcoatl que ordenou a incineração de livros e anais de conteúdo religioso, sob a alegação de que o povo não necessitava conhecer tais escritos, pois eles possuíam inverdades.

Esse processo permitiu o desenvolvimento e imposição de uma nova tradição que transmitia uma imagem do passado adequada às exigências do grupo asteca, já que este se retratava como um povo, que na época não era apreciado por ninguém, no entanto, eram diferentes dos demais por terem um destino singular, conforme evidencia Betthell (2004). Essa imagem "verdadeira", de acordo com Betthel (2004) fundamentou as atividades e a organização política, econômica e cultural dos astecas durante o último período da sua existência autônoma, antes da chegada dos espanhóis.

Betthel (2004) fala que essa nova imagem, aliada, ao extraordinário fortalecimento da força militar e da confiança que o povo asteca possuía em seu próprio destino permitiu uma contínua expansão política e econômica na região. Essa expansão esteve associada, segundo o autor, às formas organizadas de um comércio dilatado que, inclusive, levou muitos cronistas

espanhóis a retratarem essa sociedade como semelhante, em muitos aspectos, aos reinos feudais da Europa.

Além dessas características, Betthel (2004) destaca a concentração geográfica deste império, haja vista que as vésperas da invasão espanhola, ele encontrava-se inteiramente concentrado administrativa, econômica e politicamente em sua metrópole Tenotchtitlán, onde atualmente, se encontra a Cidade do México. Essa concentração, conforme relata Betthel (2004) facilitou o reconhecimento deste império e dos povos que se encontravam sob seu domínio pela expedição de Hernán Cortés.

Para Betthel (2004), os espanhóis, certamente, perceberam que no meio desse mosaico de povos, os astecas se sobressaíam como os criadores e governantes de uma complexa entidade política, com muitos contrastes, tanto dentro como fora, de sua grande metrópole. Esse contexto permitiu que Cortés percebesse rapidamente o poder e o domínio que os astecas impunham sob os demais povos e o ódio que eles alimentavam por essa sociedade.

Assim, o conquistador utilizou esse ódio para derrotar os astecas, como aparece evidenciado no trecho que se segue:

> As características das sociedades hospedeiras nas regiões mais cobiçadas pelos espanhóis fornecem uma importante explicação para o sucesso da conquista e a subseqüente ocupação. Todavia, embora a natureza sedentária da população nessas regiões e o grau de controle central a que já estava submetida se revelassem como trunfos dos quais os espanhóis souberam tirar proveito, permanece o fato de que muitos pontos os invasores se depararam com a forte resistência militar de parte de forças vastamente superiores em número às suas próprias. (BETTHEL, 2004, p. 162)

No entanto, essas não foram às únicas características que facilitaram o sucesso da conquista e a subsequente ocupação espanhola. Betthel (2004) aponta outras características que me permitiram esse processo, tais como: a utilização do cavalo, que foi tanto uma surpresa quanto uma facilidade na mobilidade, a disseminação de doenças tipicamente europeias que dizimaram muitos nativos e a morte de Monteczuma, imperador asteca.

Segundo, Betthel (2004) a queda do império asteca representou a implantação da ordem espanhola – política, religiosa e socioeconômica – sob todos os povos mesoamericanos. No entanto, essa implementação teve seus percalços e apresentou-se como um processo altamente complexo, conforme constatamos no trecho a seguir:

> A conquista da América revelou-se, portanto, um processo altamente complexo, no qual os homens em armas nem sempre deram o tom. Se pelo menos no princípio foi uma conquista militar, apresentou também desde seus

> primeiros estágios algumas outras características que passaram a predominar tão logo os soldados realizaram o que puderam. Foi acompanhado por um movimento espiritual, por meio da evangelização dos índios. Foi seguida por uma migração maciça da Espanha. (BETTHEL, 2004, p.177)

À medida que os espanhóis se estabeleceram, teve início a conquista efetiva da terra e do trabalho. O primeiro processo iniciado pela coroa espanhola, de acordo com Betthel (2004), foi a imposição e utilização do sistema de *encomiendas*, que teve como o objetivo recolher tributos e circunscrever a exploração do trabalho indígena, além de motivar os conquistadores a permanecer nas terras americanas, já que o perfil da maioria desses homens não era o de se fixar em um local.

Para Betthel (2004), o modelo de sociedade que os conquistadores e imigrantes se dispuseram a criar era muito similar ao que haviam deixado na Europa, conforme evidencia o autor no trecho que se segue:

> Em conseqüência, o destino dos povos dominados estava ele próprio predeterminado. Seriam transformados, na medida do possível, em camponeses e vassalos no estilo espanhol. Teriam de conformar-se às noções européias de trabalho e seriam incorporados à economia de salários. Seriam cristianizados e "civilizados", até onde permitissem suas próprias naturezas fracas. Não foi sem motivo que Cortés batizou o México de Nova Espanha. (BETTHEL, 2004, p. 193)

O período colonial na América espanhola foi marcado pela Guerra de Sucessão, que levou a França, por meio da dinastia de Bourbons, a assumir o poder espanhol, além de viabilizar uma aproximação comercial direta com a Inglaterra. Segundo Betthel (2004), a sociedade colonial nesse momento manteve-se sonolenta e indiferente a esses fatos, porém, em 1808 com a chegada de José Bonaparte ao trono espanhol, a elite crioula, na maioria das províncias do império, passou a exigir uma junta de representantes para garantir uma base legal para o governo.

Betthel (2004) retrata que esses acontecimentos foram uma oportunidade para a sublevação política na América espanhola, o que não foi diferente no México. Nesse sentido, o processo de independência do país apresentou como protagonistas os sacerdotes Miguel Hidalgo y Costilla e José Maria Morelos, que defendiam o fim das relações coloniais e a devolução das terras às populações indígenas.

Esse processo, de acordo com Betthel (2004), foi marcado por uma guerra de guerrilhas até que o coronel Agustín de Iturbide negociou com as facções combatentes e

instaurou o Plano de Iguala, em que o México se tornou uma monarquia independente em 1821, entretanto, o reconhecimento por parte da Espanha ocorreu, somente, em 1836.

Em concordância com Betthel (2004), após a independência, o México vivenciou dois períodos imperiais, intercalados por um momento, em que o modelo republicano esteve presente, este período compreendeu de 1821 a 1876 quando, então, Porfírio Diaz chegou ao poder e se iniciou o período denominado porfiriato.

Segundo Camín e Meyer (2000), Porfírio Diaz governou o México de 1877 a 1910. Nesse período, conforme os autores, a sociedade mexicana era caracterizada por uma sociedade oligárquica – denominada de caciques –, autoritária, morosa, cada vez mais desconjuntada, introvertida, sacudida pela inovação e pelas mudanças produtivas, contudo, sempre manietada por suas tradições coloniais.

Dessa forma, essa sociedade se assemelhava muito com a que predominava no país durante o período de independência, como constatam Camín e Meyer (2000) no trecho abaixo:

> Ela ainda era, como havia sido à época de sua independência, um século antes, uma sociedade católica, indígena, baseada em haciendas e perpassadas por privilégios corporativos, com uma indústria nacional encapsulada na eficiência produtiva da indústria têxtil e das minas reais e um comércio que apenas começava a romper a inércia regional dos mercados. (CAMÍN e MEYER, 2000, pág. 14)

Nesse sentido, predominava no México a forma operacional do caciquismo, a ditadura, a imobilidade social, o progresso sob a forma de ferrovias e investimentos estrangeiros, a industriosidade, a especulação e a apropriação de bens que contribuíram para ampliar as fortunas privadas sem refletir em uma acumulação para a nação. De acordo com Camín e Meyer (2000) essas características foram substancialmente alteradas no período em que o país foi governado por Porfírio Diaz, assim como relatado no trecho que se segue:

> O México viveu uma reestruturação produtiva nos trinta anos que antecederam a revolução de 1910, que consolidou sua fronteira setentrional – uma região crítica tendo em vista a expansão norte-americana - e definiu a incorporação no mercado mundial. Em consequência dessa mudança, o investimento estrangeiro cresceu de 110 milhões de pesos, em 1884, para 3,4 bilhões em 1910. Um terço dessa injeção de recurso alimentou a maior revolução tecnológica do México porfiriano: a construção de 20 mil quilômetros de ferrovias. Um quarto do investimento estrangeiro foi para a mineração, que teve sua produção multiplicada de 40 milhões de pesos, em 1893, para quatro vezes mais em 1906. O resto, em certa medida, foi um subproduto. (CAMÍN e MEYER, 2000, pág. 14)

Além do mais, em consonância a Camín e Meyer (2000), durante o porfiriato a população cresceu entre os anos de 1877 e 1911 a uma taxa anual de 1,4%, a economia 2,7%, a renda nacional dobrou em um prazo de dez anos, a renda per capita atingiu a taxa de crescimento de 5,1%, as exportações cresceram seis vezes e as importações reduziram – tanto que em 1985, pela primeira vez o país logrou superávit na balança comercial – e o orçamento nacional passou de 7 milhões de peso em 1895, para 24 milhões em 1906.

No trecho abaixo, Camín e Meyer (2000) destacam as mudanças ocorridas no México durante o porfiriato:

> (1) O investimento estrangeiro desenvolveu cidades e criou impérios produtivos, mas também gerou a inflação, que afetou o salário real de trabalhadores e da classe média; (2) a vinculação ao mercado norte-americano abriu oportunidades de emprego e aumentou as exportações (seis vezes entre 1880 e 1910), mas vulnerabilizou o país às flutuações da economia norte-americana; (3) o *boom* da mineração criou cidades e pagou altos salários, mas alterou regiões inteiras, criou populações flutuantes, instáveis e turbulentas e semeou um nacionalismo explosivo resultante da discriminação antimexicana do emprego; (4) a ferrovia encurtou distâncias, reduziu os custos dos transportes e unificou mercados, mas também multiplicou o preço das terras ociosas, facilitando sua expropriação, e segregou, ao não alcançá-los, os centros tradicionais de produção e comércio, assim como as oligarquias que deles se beneficiavam; e (5) a modernização agrícola consolidou um setor extraordinariamente dinâmico, mas contribuiu para a destruição da economia camponesa, usurpou os direitos das aldeias e comunidades rurais, atirando seus habitantes à inclemência do mercado, da fome, da peonagem e da migração. (CAMÍN e MEYER, 2000, pág. 15 e 16)

O cenário obtido de notável crescimento econômico e da estabilidade política do porfiriato trouxeram altos custos econômicos e sociais para as classes menos favorecidas da sociedade. Essa situação, segundo Camín e Meyer (2000), culminou em diversas crises que refletiram no descontentamento de alguns setores com o porfiriato. Nos quais se destacam: os campesinos e os trabalhadores vinculados à mineração.

Conforme, Camín e Meyer (2000), foram esses tipos de trabalhadores que forneceram os braços e as vidas ao exército revolucionário nortista, que liderados por Madero, mantiveram um eixo irredutível da rebelião na região de Sierra Madre Ocidental, que cruzava os estados de Chihuahua, Sonora, Durango e Sinaloa. Dentre os homens que compuseram o exército liderado por Madero se encontrava Pancho Villa, que mais tarde se destacaria como um dos líderes desse período revolucionário mexicano.

Além de Madero e Pancho Villa, outro líder bastante importante foi Emiliano Zapata, que liderou e manteve uma legião de campesinos nas regiões: central e sul do país, como

aponta Camín e Meyer (2000). Diante dessas constatações pode se afirmar que a saída de Porfírio Diaz do poder não foi um processo simples e tranquilo.

De acordo com Camím e Meyer (2000) as primeiras eleições presidenciais disputadas entre Porfírio Diaz e Madero culminaram na prisão desse último e na proclamação do Plano de San Luis, que oficializou e deu início ao conflito armado, culminando na renúncia de Diaz e no seu exílio na França um ano depois. Conforme, mostra Camím e Meyer (2000), em 1911, Francisco Madero se elegeu presidente do México daí em diante uma série de golpes e sucessões de chefes de Estado ocorreram no país.

No trecho que se segue Camín e Meyer (2000) retratam a situação do país no período revolucionário iniciado a partir de 1910:

> A Revolução acabou com a atmosfera de tranqüilidade necessária para esse tipo de economia, e durante o período da Guerra Civil, vários observadores mexicanos e estrangeiros acreditavam que o país havia mergulhado irreversivelmente na ruína material e moral. Muitos se desesperavam por ver um México próspero dentro de um prazo razoável. O poder destrutivo da Revolução era altamente visível, mas era menos contundente do que muitos de seus detratores imaginavam. (CAMÍN E MEYER, 2000, pag. 132)

Como se pode observar a Revolução iniciada em 1910 trouxe um cenário caótico para um México que vivia uma ascensão econômica e social e gerou um clima de incerteza sobre o futuro do país. Embora esse cenário obscuro fosse uma realidade no México do início do século XIX, Camín e Meyer (2000) também observam grandes inovações políticas trazidas pela Revolução. Essa constatação segue transcrita no trecho abaixo:

> [...] organizações de trabalhadores do campo e da cidade, cuja emergência o porfiriato tentara impedir. A Revolução modificou radicalmente essa situação: no início, a luta havia sido precisamente para incorporar as massas trabalhadoras numa participação plena como cidadãos. (CAMÍN e MEYER, 2000, pág. 148)

Nesse sentido, a Revolução foi fundamental para iniciar o processo de organização social no México, pois até então esse processo havia sido sufocado e impedido pelo porfiriato. Segundo Camín e Meyer (2000), uma das grandes inovações políticas desse período foi a fundação do Partido Nacional Revolucionário (PNR), que teve por finalidade estabelecer e normalizar o acesso ao poder dos principais veteranos da Revolução Mexicana no país, sendo assim, o PNR institucionalizou a Revolução e deu início ao período democrático mexicano.

Assim apresenta Camín (2002), o PNR teve seu nome alterado em 1938 e passou a se chamar Partido da Revolução Mexicana (PRM) e, em 1946, sofreu nova mudança e passou a se chamar Partido Revolucionário Institucional (PRI). De acordo com Camín (2002), a adoção

desse nome teve como objetivo enfatizar o início de uma nova época, em que os governos do México não seriam mais liderados pelos principais revolucionários e sim pelas instituições sociais que haviam surgido a partir da guerra civil.

Camín (2002) relata que o PRI permaneceu no poder por 71 anos, de 1929 a 2000, e todas as concorrências realizadas com o intuito de retirá-los do poder foram sufocadas pelo aparelho oficial que controlava as urnas e a força. No trecho que se segue Camín (2002) descreve alguns episódios desse período:

> Na sucessão presidencial de 1958, houve pela primeira vez um candidato único da família revolucionária, designado pelo presidente, sem que ninguém se opusesse a esse direito, não escrito, de nomear o sucessor. A unanimidade se repetiu sem dissonâncias a cada mudança de governo sexenal: 1964, 1970, 1976, 1982. O PRI chegou a ser a máquina hegemônica que fez sua fama. A cisão só voltou a se apresentar nas fileiras priistas em 1988, com a candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas. Nas eleições desse ano, o PRI teve apenas metade dos votos, o que revelou o comprometimento do sistema eleitoral, uma obra da manipulação que servia ao governo para legitimar em urnas controladas as decisões tomadas pela Presidência da República. (CAMÍN, 2002, pág. 30)

Por essa razão, Camín (2002) fala que, a partir das eleições de 1988 a obsessão do país passou a ser a construção de um sistema eleitoral transparente e distante do controle do governo federal. Assim, a chegada de Vicente Fox, candidato vinculado ao PAN (Partido da Ação Nacional), ao poder nos anos 2000, foi o ponto culminante no sistema político mexicano e evidenciou mudanças políticas no país, como aponta Camín (2002), no trecho:

> Pôs fim a uma longa série de reformas eleitorais e saldou uma das dívidas pendentes com a instauração democrática: a transmissão do poder mediante eleições livres e transparentes. A vitória de Fox provou que o México estava bem equipado. Tinha, enfim, pela primeira vez em sua história, os componentes de uma democracia moderna: eleitores de carne e osso, partidos políticos de alcance nacional, instituições eleitorais autônomas e uma opinião pública independente. (CAMÍN, 2002, pág. 30)

No entanto, para Camín (2002) a história democrática no México será considerada sempre seu maior inimigo isso porque, existe uma forte tentação à discórdia entre as elites políticas, além de uma procura por autoridades paternalistas, uma fascinação pelos caudilhos e pelos atalhos burocráticos, falta de disciplina do cidadão, hábitos do grande governo ao qual fazem pedidos, reflexos do nacionalismo defensivo com sua carga vitimista e as fábulas de sua história pátria.

Nesse contexto democrático, Camín (2002) ressalta que o México possui três grandes partidos políticos: o PRI, o PAN e o PRD (Partido da Revolução Democrática), que são considerados as peças centrais da democracia mexicana. O autor aponta as associações

políticas, as organizações não–governamentais e os novos partidos como atores importantes para a consolidação da democracia no México, no entanto, eles estarão, quase sempre, subordinados a esses três grandes partidos.

Considerando essas características da democracia mexicana, segundo Araújo (2012), a partir dos anos 2000 o clima de incerteza, frente ao fortalecimento e consolidação da democracia mexicana, pairou sobre o país. Nos processos eleitorais que elegeram Vicente Fox e Felipe Calderón, vinculados ao PAN (2000 e 2006, respectivamente), essas eleições foram marcadas pela incerteza dos cidadãos sobre o resultado final do processo eleitoral, no entanto, este fato não ocorreu nas eleições de 2012, que marcou o retorno do PRI ao poder.

Isso não aconteceu, porque, de acordo com Araújo (2012), o partido ganharia as eleições ou a população seria surpreendida por um resultado "surpresa". Dessa maneira, o PRI retorna ao poder com Peña Nieto, que conforme Araújo (2012) é um indivíduo que pertence à nova camada de priistas menores de 50 anos, meio juniores e yuppies, pragmáticos e bons negociadores que, sem manter uma ideologia, negociam com quem lhes convenham buscando sempre escalar posições em suas metas de poder.

Por essa razão, Araújo (2012) afirma que Peña Nieto tem pouco a ver com o antigo PRI, contudo, mantém características como: a prepotência e a capacidade de abrir concessões, principalmente, para os mais poderosos. Assim, com a vitória e o retorno do PRI ao poder, o cenário mexicano é de incerteza política, econômica e social.

Segundo Araújo (2012), muito se fala de um novo PRI remodelado e mais moderno, porém, é certo que prevalecerá no governo de Peña Nieto um menor intervencionismo de Estado na economia e aumento das privatizações, inclusive da Pemex (Petróleos Mexicanos). Para Araújo (2012), Peña Nieto é um tecnocrata neoliberal muito semelhante a Salinas de Gortari, que certamente será seu assessor.

Embora, esses últimos apontamentos retratem uma previsão do futuro do México com o retorno do PRI ao poder, ainda, é muito cedo para se definir qualquer cenário. De qualquer maneira, conforme Castañeda (2011), uma breve explicação histórica sobre o país pode auxiliar na explicação do motivo pelo qual a sociedade civil mexicana é tão débil. Assim, o autor apresenta essa constatação nas seguintes explicações históricas abaixo:

> O Império Asteca e a teocracia militarista que explorava e reprimia aos povos vizinhos, tiveram que construir um Estado forte para conquistá-lo. Esse Império, graças a sua sofisticação e agressividade, sua teocracia e capacidade

> de dominação das civilizações, culturas e tribos vizinhas, era um Estado forte, sobre o qual os espanhóis construíram seu próprio império. (CASTAÑEDA, 2011, pág. 49, tradução nossa)
>
> O México foi, durante o período colonial entre 1519 e 1821, a joia da Coroa. [...] Em conseqüência, o México possuía as estruturas coloniais mais sólidas em termos políticos, legais, militares, religiosos e administrativos (ainda cabe ressaltar que não havia distinção entre o Estado e a Igreja na Nova Espanha). Portanto, havia sim uma verdadeira administração colonial: é dizer, havia um Estado, ainda que sem dúvida, enfraquecido, como se veria com a independência. (CASTAÑEDA, 2011, pág. 49, tradução nossa)

Nesses trechos, Castañeda (2011) evidencia a origem e a consolidação do Estado mexicano, fato que, se iniciaria mais concretamente, a partir do governo de Porfírio Diaz e seria consolidado em 1917 com a Constituição e em 1929 com a fundação do partido único (futuro PRI). Logo, de acordo com Castañeda (2011), esse Estado construído ao longo da história mexicana, que, posteriormente, aliado aos sistemas político e partidário, é o responsável pela incorporação, opressão e afastamento da sociedade civil no país.

Em conformidade com Reygardas (2010), a consolidação desse Estado, onde as decisões estavam embasadas no consenso, se fortaleceram precisamente durante o governo de Lázaro Cárdenas. Isso porque, se realizou a reforma agrária, a expropriação petroleira e a realização de uma reforma laboral que garantiu a consolidação dos direitos trabalhistas aos campesinos, trabalhadores e as comunidades indígenas.

No trecho a seguir, Reygardas (2010) relata como Cárdenas conseguiu realizar essas reformas:

> Ele fez incorporando a Confederação dos Trabalhadores do México (CTM) e a Confederação Nacional Campesina (CNC), centrais gremiais, estreitamente, vinculadas ao partido do governo. Cárdenas também exerceu de fato a soberania nacional frente aos Estados Unidos em uma conjuntura internacional favorável. (REYGARDAS, 2010, pág. 88, tradução nossa)

De acordo com Reygardas (2010) essas centrais gremiais foram criadas no calor da Revolução à medida que as demandas de suas lutas iam surgindo, no entanto, ao se aliarem ao Estado e com o passar dos anos elas foram perdendo sua força e sua representatividade. Isso, segundo Reygardas (2010), gerou estruturas e práticas sociais cada vez mais autoritárias e, em certas ocasiões, repressivas e dependentes.

Portanto, como afirma Reygardas (2010), a aliança das organizações gremiais com o partido do poder (PRI) acabou com a autonomia das organizações sociais e, com isso a sociedade civil ficou sumamente debilitada. Assim, para Reygardas (2010), a história do

México deixou de legado ao país quatros grande instituições sociais imaginárias que em seu cotidiano tem reproduzido a vida da sociedade, concede coesão e conserva os mecanismos básicos de poder e distribuição da riqueza.

Para Reygardas (2010) essas instituições são o presidencialismo, o corporativismo, o partido do Estado e a convivência entre a Igreja e Estado. Dentre essas instituições o eixo central é o presidencialismo, já que sua função está investida de todo o poder, do controle da informação e da repressão. Cabe destacar que, em conformidade com Reygardas (2010) isso acontece quase sem nenhum contrapeso dos cidadãos, nem de obrigações de informação e nem de prestação de contas.

Segundo, Reygardas (2010), o peso na função presidencial é tão forte devido aos três séculos da existência de um imaginário monárquico e fortalecimento do sistema de vassalagem, que nunca foi totalmente expulso do imaginário social instituído e dominante. Dessa maneira, como relata Castañeda (2011) não é de se estranhar que depois de quase 500 anos da existência de um Estado tão forte no México a sociedade civil seja tão desarticulada e enfraquecida.

A partir dessa perspectiva, Castañeda (2011) afirma que os mexicanos, de uma maneira geral, são desorganizados, com raríssimas exceções (como no caso do terremoto em 1985, em que a população mexicana se mobilizou em solidariedade as vítimas dessa catástrofe), isso porque um Estado perene, todo poderoso e mascarado tem excluído os cidadãos da vida pública e inviabilizado o fortalecimento e consolidação da sociedade civil. De modo que, sem uma sociedade civil organizada as pessoas acabam velando por si mesmas e o individualismo se sobressai às ações coletivas.

Embora Castañeda (2011) destaque o individualismo da sociedade civil mexicana, Reygardas (2010) assegura que a reforma política de 1996 foi o ponto fundamental para a aparição da sociedade civil, isso porque, uma série de acontecimentos fortaleceu o enfrentamento e questionamento do Estado por essa mesma sociedade. No trecho Reygardas (2010) relata esses acontecimentos:

> Nesta (reforma de política de 1996), o efeito direto do movimento estudantil popular, os movimentos sociais autônomos dos anos setenta e oitenta, os movimentos de cidadãos dos princípios dos anos 1990, o levantam zapatista de 1 de janeiro de 1994, traduziram uma maior separação entre os poderes e o estabelecimento de contrapesos em termos jurídicos. (REYGARDAS, 2010, pág. 88, tradução nossa)

Esses apontamentos permitem a visualização de que a sociedade civil mexicana esteve ao longo de sua história bastante atrelada à figura do Estado. Desde sua origem, com os astecas, a sociedade civil esteve subjugada, característica que se manteve até o porfiriato, contudo, com a criação do PRI esta sociedade foi domesticada e integrada ao sistema político oficial.

Os momentos históricos destacados dos anos recentes evidenciam um levante desta sociedade civil, no entanto, esses processos ainda não são suficientes para reduzir as práticas de culto e veneração à instituição presidencial e, por isso, viabilizam a manutenção das significações imaginárias sociais propostas por Reygardas (2004). Assim, no Estado mexicano ainda prevalecem o poderio do Estado e a supressão e debilidade da sociedade civil mexicana conforme evidenciam tanto Reygardas (2004) quanto Castañeda (2010).

1.2. Brasil

O território brasileiro esteve ocupado antes de 1500 e da chegada dos europeus por muitas e diferentes tribos indígenas, por essa razão Betthell (2004) as classifica de acordo com o grupo linguístico, pela geografia e pelo habitat. Ao enquadrar as tribos com relação ao grupo linguístico, Betthell (2004) define a presença de quatro principais famílias linguísticas que se seguem apresentadas na provável ordem de tamanho da população: tupi ou tupi-guarani, jê, caraíba e aruaque.

No que se refere à geografia, Betthell (2004) relata que a maior parte dos tupi-guaranis encontrava-se estabelecido ao longo da costa atlântica e outras tribos do mesmo tronco linguístico ocupavam a margem sul do rio Amazonas. Os aruaques e caraíbas também ocupavam a bacia amazônica e os jês se situavam, em sua maioria, no vasto planalto central brasileiro (BETTHELL, 2004).

De acordo com Betthell (2004), uma característica marcante presente nos povos que habitavam o território brasileiro é o fato de que a maioria deles vivia em aldeias de curta duração, devido à ausência nas terras baixas da América do Sul de animais nativos que pudessem ser domesticados. Por esse motivo, e para aumentar suas cifras agrícolas, essas populações se viam obrigadas a caçar, pescar ou coletar caça silvestre e insetos (BETTHELL, 2004).

Devido a essas características, que marcavam o território brasileiro, Betthell (2004) declara que grande parte do país era pouco habitada, fato que dificultou o desbravamento pelos europeus e permitiu que até bem pouco tempo atrás existissem áreas que ainda não houvessem sido percorridas. Ademais havia pouco interesse em entender e relatar as tribos brasileiras, haja vista, a grande curiosidade intelectual direcionada para compreender as civilizações do México, do Peru e de Nova Granada (BETTHELL, 2004).

Nesse sentido, essa postura pouco colonizadora permitiu que muitas tribos indígenas sobrevivessem até o século atual sem qualquer contato com a "civilização" europeia, no entanto, como evidencia Betthell (2004), essa atitude não foi capaz de impedir que milhares de índios morressem vitimados pelas doenças oriundas da Europa e pelos séculos de conquista e domínio colonial.

No que se refere ao período de domínio colonial brasileiro, Betthell (2004) destaca que ele se iniciou em 1500 com a chegada da expedição portuguesa de Pedro Álvares Cabral. Betthell (2004) afirma que o primeiro encontro entre os europeus e os nativos foi bastante amistoso, os dois primeiros anos estiveram focados na fase de descoberta e reconhecimento e, somente depois desse processo, a coroa portuguesa se preocupou em definir como explorar a terra recém descoberta

Assim, para Betthell (2004), a coroa portuguesa optou por arrendar o Brasil a um consórcio de comerciantes de Lisboa e, posteriormente, adotou o sistema de capitanias hereditárias, onde as terras brasileiras foram concedidas a doze capitães-mores. Dessas capitanias somente dez foram colonizadas no século XVI, o que levou a coroa portuguesa a implantar um novo sistema administrativo mais centralizado e composto por representantes diretos do poder metropolitano (BETTHELL, 2004).

Nesse sentido, segundo Betthell (2004), foi instaurado o governo-geral, em que um governador nomeado pelo rei deveria tomar medidas para a criação de vilas, exploração econômica, combate aos piratas e contrabandistas. Nesse contexto, Betthell (2004) ressalta a importância que os padres jesuítas tiveram ao longo desse processo, isso porque, de um lado ampliavam o número de adeptos ao catolicismo e, de outro, ajudavam a justificar a presença dos portugueses aos indígenas e legitimar a dominação e colonização portuguesa.

O período que se seguiu a colonização se estendeu de 1580 a 1750 e é identificado por João Lúcio de Azevedo como a monarquia agrária, conforme citado por Betthell (2004). Por

isso, esse período é marcado pelo ciclo do açúcar e do ouro o que viabilizou um novo posicionamento da colônia brasileira frente à metrópole portuguesa, assim como evidencia Betthell (2004) no trecho transcrito abaixo:

> Os anos 1580 a 1750 foram decisivos para o desenvolvimento do Brasil. Primeiramente o açúcar e depois o ouro, juntamente com o fumo, o algodão, o gado e os diamantes, lhe haviam dado uma configuração e no final conferiram-lhe uma posição privilegiada no império português. (BETTHELL, 2004, pág. 475)

Esse momento da história do Brasil, como Fausto (2001) afirma, foi marcado pela convivência entre negros escravos sem qualquer direito e voz, um conjunto de traficantes de escravos, a igreja e a população livre, sendo que a cúpula desta sociedade era composta por grandes proprietários rurais e comerciantes vinculados ao comércio externo. Diante dessas conjunturas, Fausto (2001) destaca que o período colonial brasileiro foi marcado pela presença do latifúndio, da escravidão, do poder da igreja na figura dos padres jesuítas, do comércio e da formação de uma elite nacional.

Embora, essas características predominassem na sociedade colonial brasileira, Fausto (2001) evidencia que várias conspirações foram levantadas contra a Coroa, dentre elas, o autor destaca: a Inconfidência Mineira (1789), a Conjuração dos Alfaiates (1798) e a Revolução de 1817 em Pernambuco, no entanto, nenhuma delas tiveram abrangência nacional, já que foram atuações regionais.

O momento que se seguiu na história do país foi o período monárquico, que teve início em 1822 e terminou em 1889, sendo composto pelo primeiro reinado, o período regencial e o segundo reinado. De acordo com Fausto (2001), esse período se destaca pelos seguintes acontecimentos: vinda e instalação da família real portuguesa no Brasil; independência da colônia; celebração da primeira constituição em 1824 e subjugação da igreja a mesma; Guerra da Cisplatina, do Prata e do Paraguai; abrangência, modernização e monopolização do cultivo do café no território nacional e pela abolição da escravidão.

O fim do regime monárquico resultou de uma série de fatores, como relata Fausto (2001) no trecho que segue:

> O fim do regime monárquico resultou de uma série de fatores cujo peso não é idêntico. Duas forças, de características muito diversas, devem ser ressaltadas em primeiro lugar: o Exército e um setor expressivo da burguesia cafeeira de São Paulo, organizado politicamente no PRP. (FAUSTO, 2001, pág. 132)

Além desses fatores, Fausto (2001) aponta que a morte de Dom Pedro e a possível sucessão ao trono por Conde D'Eu (esposo da princesa Isabel) também foram fundamentais para que a república fosse proclamada e o Brasil se tornasse, de fato, independente d e Portugal. A proclamação da república não indicou o fim das características peculiares da sociedade brasileira, pois segundo Fausto (2001), ela manteve a escassa integração territorial e econômica que já persistia desde os tempos de colônia.

Assim, de acordo com Fausto (2001), o período republicano tem início em 1889 e perdura até 1930, sendo denominado Primeira República ou República Velha ou, ainda, República dos Coronéis ou do Café com Leite, isso devido à predominância do coronelismo e do acordo entre os governos estaduais e federal para que houvessem alternâncias de poder entre os paulistas e os mineiros.

Segundo Betthell (2004), a República Velha esteve marcada pelos seguintes episódios: governo provisório, consolidação da Constituição de 1891, predomínio das oligarquias paulistas, mineiras e gaúchas no poder, política do café com leite e pelo coronelismo. Além desses momentos, Fausto (2001) destaca: a ascensão dos movimentos sociais de trabalhadores, tanto no campo quanto na cidade, que influenciaram o movimento de Canudos, Contestado, Revolta da Vacina, as greves gerais de 1917, a Coluna Prestes e o movimento revolucionário que viabilizou a Revolução de 1930 e o fim da Primeira República.

Fausto (2001) chama a atenção para a Revolução de 1930, haja vista, que foi um movimento composto por uma heterogeneidade de grupos, como evidencia o autor no trecho transcrito abaixo:

> Os vitoriosos de 1930 compunham um quadro heterogêneo, tanto do ponto de vista social quanto político. Tinham-se unido contra um mesmo adversário, com perspectivas diversas: os velhos oligarcas, representantes típicos da classe dominante regional, desejavam apenas um maior entendimento à sua área, maior soma pessoal de poder, com um mínimo de transformações; os quadros civis mais jovens inclinavam-se a reformular o sistema político e se associaram transitoriamente com tenentes, formando o grupo dos chamados "tenentes civis"; o movimento tenentista – visto como uma ameaça pelas altas patentes das Forças Armadas – defendia a centralização do poder e a introdução de algumas reformas sociais; o Partido Democrático pretendia o controle do governo do Estado São Paulo e a efetiva adoção dos princípios do Estado liberal, que aparentemente asseguraria seu predomínio. (FAUSTO, 2001, pág. 182)

De acordo com Fausto (2001), o envolvimento de um grupo tão heterogêneo permitiu a troca das elites no poder, assim, as oligarquias tradicionais concederam lugar aos militares,

técnicos diplomados, jovens políticos e aos industriais. Por essa razão, Fausto (2001) afirma que um novo Estado emergiu no país após 1930, conforme relatado no trecho que se segue:

> [...] Um novo tipo de Estado nasceu após 1930, distinguindo-se do Estado oligárquico não apenas pela centralização e pelo maior grau de autonomia como também por outros elementos: 1º a atuação econômica, voltada gradativamente para os objetivos de promover a industrialização; 2º a atuação social, tendente a dar algum tipo de proteção aos trabalhadores urbanos, incorporando-os a uma aliança de classes promovidas pelo poder estatal; 3º o papel central atribuído às Forças Armadas – em especial o Exército – como suporte da criação de uma indústria de base e como fator de garantia da ordem interna. (FAUSTO, 2001, pág. 182)

Neste contexto, Getúlio Vargas chega ao poder em outubro de 1930 e permanece como chefe do governo provisório, sendo eleito pelo voto indireto e ditador por quinze anos, como evidencia Fausto (2001). Getúlio voltaria ao poder pelo voto popular em 1950, no entanto, não completaria o mandato por suicidar-se (FAUSTO, 2001).

A Era Vargas, como ficou conhecido o período de 1930 a 1945, de acordo com Betthell (2004) é marcado pela criação dos ministérios do trabalho, indústria, comércio, educação e saúde, bem como pela revolução constitucionalista, a instauração do Estado Novo, a consolidação da lei de sindicalização, das leis trabalhistas e o surgimento da figura do pelego. Essa expansão dos direitos dos cidadãos a partir da Revolução de 1930 é denominada por Santos (1979) de cidadania regulada.

A cidadania regulada, em conformidade a Santos (1979) possui raízes não em um código de valores políticos, mas em um sistema ocupacional, ou seja, está embutida na profissão e os direitos de cidadão se restringem aos direitos do lugar que ocupa no processo produtivo, reconhecido como tal em lei. Por essa razão, tornam-se "pré-cidadãos" todos aqueles que a lei e o Estado desconhecem (SANTOS, 1979).

Além dos pré-cidadãos e cidadãos regulados construídos a partir das ações efetivadas durante o governo de Getúlio, vale destacar a figura do pelego, haja vista, sua função pejorativa para a mobilização social brasileira. Assim, segundo Fausto (2001) o pelego consistia no dirigente sindical que atuava mais no interesse próprio e do Estado do que no interesse dos trabalhadores, agindo como amortecedor de atritos.

A figura do pelego marcou o sindicalismo brasileiro e, de maneira mais ampla, a mobilização social no período Vargas, o que permitiu um alinhamento deles ao governo e ao fortalecimento das políticas criadas e fomentadas pelo Estado neste momento. O período que

se seguiu na história brasileira demarcou uma breve experiência democrática, que de acordo com Fausto (2001), se iniciou em 1945 e chegou ao fim em 1964 com o golpe militar.

Esse período e inclusive a Era Vargas trouxeram grandes avanços industriais para o país, tanto que, Bresser Pereira (2003) afirma que esse momento levou muitos observadores a pensar que a Revolução Industrial Brasileira havia sido realizada, isso porque, o país instalou dentro de suas fronteiras um amplo, diversificado e integrado parque industrial. No trecho que se segue, Bresser Pereira (2003) evidencia essa informação:

> Toda a indústria de consumo, desde a de bens de consumo leves até a de bens de consumo duráveis, fora instalada. Em 1961, o Brasil praticamente não importava mais artigos de consumo. A indústria de base – siderúrgica, do alumínio, do cobre, da barrilha, química – fora também basicamente instalada [...]. (BRESSER PEREIRA, 2003, pág. 148)

Todavia, esse avanço desenvolvimentista apresentado nos governos Dutra, Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart, não foi capaz de impedir o golpe militar ocorrido em 1964. Isso ocorreu, como relata Fausto (2001), devido à perda de legitimidade de João Goulart (último governo democrático do período), que seguida da quebra da disciplina e da aproximação entre inferiores das Forças Armadas e trabalhadores organizados acabaram por viabilizar que os militares ampliassem sua conspiração.

Portanto, esse contexto aliado a corrupção e a possibilidade de implantação do sistema comunista culminaram no golpe militar de 1964, como Fausto (2001) aponta. Esse novo regime, segundo Fausto (2001), começou a mudar as instituições do país através dos chamados Atos Institucionais (AI), justificados como decorrência do exercício do Poder Constituinte inerente a todas as revoluções.

Esses atos, em conformidade a Fausto (2001), representaram um mecanismo de legitimação e legalização das ações políticas dos militares, já que sem eles, o regime não poderia ser executável devido a Constituição de 1946. Ao longo do período ditatorial foram decretados 17 atos institucionais que permitiram a gestão do país e justificaram o autoritarismo por parte dos militares (FAUSTO, 2001).

Dentre os atos institucionais, cabe destacar o AI-5, uma vez que ele permitiu ao presidente cassar mandatos, intervir em estados e municípios e suspender direitos políticos. Nesse sentido, no trecho que se segue Fausto (2001) expõe as consequências desse ato na sociedade:

> [...] Abriu-se um novo ciclo de cassação de mandatos, perda de direitos políticos e de expurgos no funcionalismo, abrangendo muitos professores universitários. Estabeleceu-se na prática a censura aos meios de comunicação; a tortura passou a fazer parte integrante dos métodos de governo. (FAUSTO, 2001, pág. 265)

Esse cenário de repressão não era vivenciado somente pelo Brasil, tanto que Gohn (1997) denominou o período que se seguiu após os anos 1960 de a "era dos regimes militares autoritários". Esses regimes autoritários eram diferentes das velhas formas de domínio *caudillo* já existentes na região latino-americana, tanto que Cardoso (1982) o definia como regime autoritário-burocrático, que segundo o autor, emergiu como um fenômeno na América Latina naquele período.

Para Cardoso (1982), nesse novo regime as forças armadas tomavam o poder não como no passado para manter o ditador (tal como Vargas e Perón), mas em vez disso para reorganizar o país segundo a ideologia da "segurança nacional" da moderna doutrina militar. Ademais, de acordo com Gohn (1997), esse período foi marcado pela centralização na política, no planejamento econômico, no bipartidarismo e no predomínio de um novo modelo de desenvolvimento baseado no tripé: empresário nacional (urbano e industrial), capital internacional e predomínio de militares no poder.

Esse cenário ditatorial, não exclusivo do Estado brasileiro, não buscava estimular a organização de classes, nem para promover a doutrina da harmonia orgânica entre os grupos sociais, nem para estabelecer laços corporativos que pudessem constituir uma base para o domínio político, como relata Cardoso (1982). Esse contexto, para a autora, permitiu o estreitamento da relação entre a sociedade civil e o regime autoritário-burocrático, através da cooptação de indivíduos e interesses privados pelo sistema.

Embora, muitos indivíduos, que compunham a sociedade civil, tivessem sido cooptados pelo regime militar, Cardoso (1994) afirma que esse momento da história brasileira permitiu que os movimentos sociais ampliassem a sua atuação no país, tanto que a autora chamou essa fase de "a emergência heroica dos movimentos". Isso porque, se acreditava que com os movimentos sociais se teria novamente um instrumento político e que esse cumpriria um papel diferente em relação ao papel que vinha sendo exercido pelo regime autoritário (CARDOSO, 1994).

Nesse sentido, de acordo com Cardoso (1994), se acreditava que a grande contribuição dos movimentos sociais, se centrava na mudança da cultura política. Por essa razão, Gohn (1997) diz que os movimentos sociais no período ditatorial eram divididos em duas categorias: os novos e os velhos movimentos.

De acordo com Gohn (1997), os novos movimentos eram denominados “movimentos sociais populares” e estavam vinculados às práticas da Igreja católica, na ala articulada à Teologia da Libertação e os velhos movimentos chamados de “movimentos sociais” estavam expressos no modelo clássico das sociedades de amigos de bairros ou associações de moradores.

Para Gohn (1997), o que diferenciava esses movimentos eram as práticas sociais e um estilo de organizar a comunidade local de maneira totalmente distinta. Dessa forma, os movimentos sociais populares enfatizavam suas ações mais na autonomia e buscavam um distanciamento tanto do Estado autoritário, quanto das práticas populistas e clientelistas presentes nas associações de moradores, nos sindicatos e nas relações políticas em geral, portanto, não estavam contaminadas pelos vícios da política oficial (GOHN, 1997).

Diante dessas considerações, Gohn (1997) fala que foram os novos movimentos que mantiveram um caráter combativo frente ao Estado ditador e grande parte deles encontrou nas organizações da sociedade civil – que também emergiam nesse momento – uma grande aliada para essa luta. Tanto que, conforme Montaño (2007), essas organizações possuíam um claro papel articulador ao lado dos movimentos sociais e exerciam a função de captador de recursos para eles.

Mediante a esse contexto, Quadrat (2008) afirma que diversas organizações da sociedade civil surgiram com a bandeira universal dos direitos humanos ante aos governos ditatoriais e que com esse objetivo algumas dessas organizações construíram uma ativa posição, articularam setores da sociedade civil e foram decisivas para o fim da ditadura.

O fim da ditadura, segundo Fausto (2001), se iniciou com a abertura política iniciada no governo Geisel, que a princípio seguiu um caminho difícil cheio de pequenos avanços e recuos, pois sofria uma grande pressão da linha dura e, ao mesmo tempo, ele próprio desejava controlar a abertura no caminho da democracia, razão pela qual, se buscou uma abertura política lenta, gradual e segura (FAUSTO, 2001).

O processo de abertura, de acordo com Fausto (2001), prosseguiu durante o governo de Figueiredo, no entanto, continuou sendo perseguida pelos militares vinculados à linha dura. E somente a partir de 1983 o movimento de oposição ao sistema ditatorial se tornou ainda mais fortalecido devido à união de suas diferentes vertentes o que culminou no movimento pelo voto direto. No trecho transcrito abaixo, Fausto (2001) relata a abrangência adquirida por esse movimento:

> [...] o movimento pelas diretas foi além das organizações partidárias, convertendo-se em uma quase unanimidade nacional. Milhões de pessoas encheram as ruas de São Paulo e do Rio de Janeiro, com um entusiasmo

> raramente visto no país. A campanha das "diretas já" expressava, ao mesmo tempo, a vitalidade da manifestação popular e a dificuldade dos partidos para exprimir reivindicações. (FAUSTO, 2001, pág. 282)

O movimento das Diretas Já, bem como, o dos desempregados é apontado por Gonh (1997) como fundamentais na luta pelo processo de democratização e pela ampliação da visibilidade dos movimentos sociais e das organizações da sociedade civil no país. Essa mobilização popular e a insatisfação com o regime militar culminaram na vitória, ainda que pelo voto indireto, de Tancredo Neves e José Sarney à presidência do país, filiados ao PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) para concorrer essa eleição (FAUSTO, 2001).

A enfermidade e morte de Tancredo Neves impediram que o mesmo fosse empossado presidente, com isso, José Sarney chegou à presidência do país, como relata Fausto (2001). O governo de José Sarney caracterizou-se pela consolidação da democracia, promulgação da Constituição de 1988 e por uma grave crise econômica que evoluiu para um quadro de hiperinflação e moratória, cujas medidas foram o Plano Cruzado, Bresser e Verão, porém não foram eficientes no combate à crise (FAUSTO, 2001).

Para Cardoso (1994) essa abertura política realizada no país viabilizou o estreitamento da relação dos movimentos sociais com o Estado e provocou a institucionalização de alguns movimentos, o que significou uma nova maneira de abrir espaços e um novo modo de gerenciar políticas públicas, o que representou um desafio tanto para o Estado quanto para a sociedade civil brasileira.

Nesse contexto, de maior atuação e participação popular, o governo que se seguiu foi o de Fernando Collor de Mello, sendo ele o primeiro presidente eleito pelo voto direto após quase trinta anos, como Melo (2007) constata. A gestão de Collor não terminou como o esperado, já que o presidente foi alvo de inúmeras denúncias o que culminou na interrupção de seu governo por um impeachment e pela cassação de seus direitos políticos (MELO, 2007).

No que se refere à mobilização popular sobre esse processo, Avelar (2007) destaca o movimento dos caras pintadas que reivindicou nas ruas a saída de Collor do poder. Diante do impeachment de Fernando Collor, chega à presidência do Brasil seu vice Itamar Franco que além do quadro de desconfiança política, assume o país com um cenário econômico bastante instável (BAER, 1995).

Esse cenário de instabilidade econômica é combatido por Itamar, conforme relata Baer (1995), por meio da instauração de diversas estratégias econômicas que culminaram na implantação do Plano Real, que foi elaborado durante a gestão do ministro da Fazenda

Fernando Henrique Cardoso. Esse plano econômico foi bastante eficiente para controlar essa situação e para contribuir para o aumento da confiança política dos cidadãos (BAER, 1995).

Segundo Baer (1995) essas conquistas possibilitaram que FHC chegasse à presidência do país em 1994, onde se manteve por 8 anos. Sua gestão foi marcada pelos seguintes acontecimentos: política de estabilidade e da continuidade do Plano Real, lei de responsabilidade fiscal, realização de inúmeras privatizações nos setores de telecomunicações, distribuição de energia elétrica, mineração e financeiro.

Nesse sentido, embora o processo de abertura econômica e aproximação das políticas neoliberais tenham sido iniciados no país desde o governo Collor, esse processo esteve mais presente durante a gestão presidencial de FHC. Porque, a partir deste governo, o processo de privatização aconteceu mais intensamente, como evidenciado por Baer (1995) no trecho abaixo:

> Esse processo já havia sido iniciado no governo Collor, mas fora limitado principalmente aos setores siderúrgico e petroquímico. Durante o governo do presidente Fernando Henrique ele ampliou extraordinariamente ao incluir empresas de serviços. Entre 1995 e 1998, as receitas anuais advindas da privatização aumentaram de menos de US$ 2 bilhões para mais de US$ 35 bilhões à medida que o processo de privatização foi ampliado para incluir empresas de serviços públicos (como telecomunicações, geração e distribuição de energia elétrica) e minerais. (BAER, 1995, pág. 232)

Além dos processos citados, Montaño (2002) também destaca as reformas protagonizadas pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado que fortalecem esse alinhamento as políticas neoliberais. Logo, o governo FHC trouxe estabilidade econômica para o país e também, viabilizou a aproximação do país às políticas neoliberais.

Esse cenário de estabilidade e aproximação das políticas de FHC ao modelo neoliberal não foram capazes de garantir a eleição do sucessor de FHC para a presidência. Assim, em 2002 foi eleito Luis Inácio Lula da Silva e o Partido dos Trabalhadores (PT) chegou, pela primeira vez, à presidência em 2003.

O governo Lula, conforme Antunes (2006) é marcado, a princípio, por uma incerteza quanto aos rumos econômicos do país, contudo, a manutenção das políticas oriundas do governo FHC lhe viabilizou maior confiabilidade. De maneira geral, Antunes (2006) avalia o governo Lula e destaca que esse período foi marcado pela retomada do crescimento econômico, continuidade do êxito do Plano Real, redução da pobreza e da desigualdade social e um recorde de aprovação da população da gestão petista.

Por outro lado, Antunes (2006) evidencia os escândalos envolvendo casos de corrupção, como por exemplo, o Mensalão. Mesmo diante desses escândalos, Velloso (2012) relata que o Partido dos Trabalhadores conseguiu eleger a sucessora de Lula, com isso, Dilma Rousseff foi eleita e iniciou seu governo em 2011.

Dilma manteve muita das características do governo anterior, principalmente, no que se refere às questões econômicas, todavia, a grande prioridade do seu governo consiste na erradicação da pobreza extrema, como afirma Coutinho (2012): "[...] A agenda de médio prazo inclui a grande tarefa de erradicação da pobreza extrema, uma prioridade fundamental do governo da Presidente Dilma Rousseff[...]". (COUTINHO, 2012, pág. 58)

Embora, a política econômica durante os governos de Lula e Dilma tenham se mantido as mesmas do governo FHC, vale ressaltar que em ambos, o foco se manteve nas carências sociais e nas demandas oriundas dos movimentos sociais e da sociedade civil. No trecho que se segue Oliveira et al. (2010) reforça essa constatação, principalmente, ao afirmar que não se pode considerar o governo Lula mais um exemplo do neoliberalismo:

> O governo Lula não seria simplesmente mais um exemplo "neoliberal", *à la* Fernando Collor ou FHC, exatamente porque, no intuito de construir certas margens de consentimento popular, ele deveria responder a determinadas demandas represadas dos movimentos sociais [...] (OLIVEIRA et al., 2010, pág.10).

Nesse sentido o que se observa é uma clara aproximação da sociedade civil, o que inclui os movimentos sociais, ao Estado, ação que já havia se iniciado desde o processo de reabertura política, como por Cardoso (1994) relatado, e que se estreitou com as reformas do Estado protagonizadas pelo governo FHC através do MARE, como apresenta Montaño (2002) e que se fortaleceu ainda mais com os governos de Lula e Dilma, primeiro, por serem governos de esquerda e, depois, por concederam voz aos movimentos sociais e a sociedade civil.

Diante disso, Fisher e Falconer (2005) chamam a atenção para a necessidade de se estabelecer padrões e critérios para que a relação entre Estado e sociedade civil seja cada vez mais positiva e, sobretudo, para que esse relacionamento não deforme a capacidade do governo de representar o interesse público, fragmentando as políticas públicas e transformando a nação em uma colcha de retalhos de grupos identitários e clientilizados, conforme afirma Sorj (2010).

Frente aos apontamentos realizados é possível verificar a dimensão da sociedade civil brasileira e, ao mesmo tempo, constatar a problemática oriunda do estreitamento da relação entre essa sociedade e o Estado, como evidenciam Cardoso (2004), Gohn (1997), Fisher e

Falconer (2005), Sorj (2010), Montaño (2002). Por essa razão é importante que a sociedade civil identifique e fortaleça cada vez mais o seu papel a fim de que não seja regulada ou cooptada pelo Estado.

1.3. México e Brasil: Diferenças, Semelhanças e Possíveis Comparações

As historiografias elaboradas acima, ainda que de maneira incipiente, buscaram retratar momentos da história do México e do Brasil desde a sua "descoberta" e destacar, quando possível, a presença da sociedade civil no referido contexto, a fim de evidenciar alguns traços característicos da formação desses países e das suas respectivas sociedades.

O México difere do Brasil em alguns aspectos: organização da sociedade nativa, haja vista que a asteca se encontrava mais concentrada geograficamente e organizada de modo similar ao europeu e a brasileira mais volátil e dispersa ao longo do território; o processo de colonização, que no México se iniciou logo após a efetivação da conquista pelos espanhóis e a brasileira foi um pouco mais tardia.

No entanto, assim, que o processo de colonização se iniciou, ele ocorreu de maneira bastante semelhante nas duas colônias. Além da colonização, ambos os países foram marcados por períodos imperiais, que no caso mexicano foi bastante breve e imposto por um monarca francês e o brasileiro foi extenso, circunscrevendo, praticamente todo o século XIX, sendo marcado pela presença da família Real portuguesa no comando direto da colônia.

A presença de um movimento social mais articulado no México durante o período imperial viabilizou seu processo de independência. Já no Brasil, embora tenham ocorridos movimentos que contestaram as relações coloniais, eles foram regionalizados, o que permitiu que o processo de independência tenha se vinculado a vinda da família Real portuguesa para o país.

No México, o processo de independência instaurou a república, que durante o governo de Porfírio Diaz vislumbrou um grande desenvolvimento econômico, no entanto, esses índices não fortaleceram esse processo, pelo contrário, viabilizaram a Revolução Mexicana liderada por Madero, Pancho Villa e Emiliano Zapata.

No Brasil, a efetivação do processo de independência não representou uma cisão com Portugal, já o país se manteve guiado por um membro da família Real por meio do regime monárquico. Este período foi marcado pela abrangência da agricultura monopolista, pela escravidão negra e por um aumento do questionamento da sociedade sobre a permanência do sistema monárquico, fato que forçou a proclamação da república por D. Pedro I.

O período republicano foi o momento que se seguiu na história de ambos os países, no México se verificou a institucionalização da Revolução através da criação do Partido Revolucionário Institucional (PRI), que se manteve a frente do país por 71 anos. Nesse sentido, se durante o porfiriato a sociedade civil mexicana esteve subjugada com a criação do PRI ela passa a ser domesticada via integração no sistema político oficial.

No Brasil, a primeira república foi marcada pelo coronelismo, pela emergência de movimentos rurais e urbanos e pela própria Revolução de 30, que levou ao poder Getúlio Vargas. O período getulista reconheceu, via ação do Estado, alguns direitos dos cidadãos e os crescentes, ainda que suprimidos, graus de autonomia que a sociedade civil obtinha a época.

Após o período getulista, o Brasil pode vivenciar uma breve experiência democrática, seguida da ditadura militar, da abertura política nos anos 1990, da chegada da esquerda petista ao poder e sua manutenção até os dias de hoje. Já o México, ao longo desse período, foi governado pelo PRI e só elegeu um líder de outro partido nos anos 2000, portanto, por 71 anos o país foi governado por políticas embasadas, principalmente, na ideologia priista.

Vale destacar que essa manutenção do PRI no poder nem sempre foi legitimada pelo desejo popular, mas sim, por fraudes eleitorais comandadas pelo próprio partido. Atualmente, o México voltou a ser comandado pelo PRI e alguns especialistas reforçam a ideia de um novo partido, mais moderno, participativo e, sobretudo, mais jovem, no entanto, outros pesquisadores defendem que não haverá grandes diferenças dessa nova versão para o que já se observou anteriormente.

Esses diferentes contextos permitiram a formação de sociedades civis distintas. Por um lado, o México apresenta uma sociedade civil reduzida, fragilizada, por vezes, vitimista e diretamente dependente das estruturas partidárias oriunda de um Estado embasado no consenso e na incorporação dessa própria sociedade e que, em vários momentos (principalmente, durante os 71 anos de PRI) impediu que ela se desenvolvesse e adquirisse maior abrangência no país.

O Brasil, por outro lado, possui uma sociedade civil mais ampla e participativa das construções políticas do país, fato que não impediu que, por vezes, ela tenha sido incorporada pelo Estado como, por exemplo, a própria figura do pelego, a cidadania regulada e os velhos movimentos sociais. Devido a esse histórico de cooptação da sociedade civil pelo Estado, alguns autores destacam a importância na definição da dinâmica para o estabelecimento de parcerias com esse ator social.

Assim, se de um lado se observa uma sociedade civil reduzida resultado de um Estado opressor, do outro, se verifica uma sociedade mais ampla oriunda de uma maior dinâmica

política. No entanto, em ambas as sociedades se observa a existência de um Estado incorporador, o que dificulta uma maior autonomia e independência dessas sociedades civis nesses países.

CAPÍTULO 2. SOCIEDADE CIVIL: DISCUSSÕES E PANORAMA MEXICANO E BRASILEIRO

Diante do multifacetado universo de organizações que compõem as instituições que ocupam o espaço social entre o mercado e o Estado, este capítulo, apresenta algumas discussões acerca das designações: terceiro setor e sociedade civil a fim de definir qual delas será a utilizada ao longo desta pesquisa. Além de uma discussão acerca da instauração das políticas neoliberais no México e no Brasil a fim de relacionar este processo com a ampliação das organizações da sociedade civil nestes países, por fim, apresenta um panorama atualizado das organizações da sociedade civil mexicana e brasileira.

2.1. Sociedade Civil e Terceiro Setor: Conceitos, interpretações e definições

As instituições que atuam entre o Estado e o mercado podem ser identificadas como organizações sem fins lucrativos, voluntárias, da sociedade civil, do terceiro setor (TS), organizações não governamentais (ONGs) ou, até mesmo, como o setor da caridade. Essa abrangência de termos tem gerado grande discussão, o que torna complexa a definição, a caracterização, o levantamento de dados estatísticos sobre as organizações que compõem este emaranhado de instituições (SALAMON *ET. AL.*, 2003).

Essas organizações não são criações recentes da sociedade, segundo Salamon *et al*. (2003), elas têm operado há bastante tempo em todo mundo motivadas pelo impulso religioso, por movimentos sociais, por interesses culturais ou profissionais, sentimentos de solidariedade ou reciprocidade e altruísmo e, somente, recentemente tem sido influenciada pela necessidade de realizar funções públicas que foram rechaçadas pelo Estado.

Dentre as organizações que compõem esse emaranhado de termos encontram-se: os hospitais, universidades, clubes sociais, organizações profissionais, creches, clínicas de saúde, grupos ambientais, agências de aconselhamento familiar, grupos de autoajuda, congregações religiosas, clubes esportivos, centros de formação de emprego, organizações de direitos humanos, associações comunitárias, refeitórios, abrigos de sem-teto e tantas outras, portanto, uma vasta gama de instituições (SALAMON *ET. AL.*, 2003).

Vale ressaltar que Salamon, como pesquisador vinculado a Universidade *John Hopkins*, retrata essas instituições sobre a lógica da terminologia terceiro setor, no entanto, os

apontamentos apresentados acima permitem uma caracterização dessas instituições independentemente da adoção de uma nomenclatura específica.

Diante dessas inúmeras nomenclaturas, a escolha por debater apenas os termos organizações do terceiro setor ou da sociedade civil foi baseada nas mudanças ocorridas após a queda do muro de Berlim, isso porque, segundo Reygardas (2004), se iniciou uma disputa pela sociedade civil, que compreendeu uma série de processos de luta pela hegemonia e pela recriação de um conceito que pudesse dar conta dos novos fenômenos que atingiam a esfera planetária.

De acordo com Reygardas (2004), dentro dessa disputa se encontrava de um lado os planos da filantropia norte-americana para universalizar o conceito de terceiro setor e, do outro lado, alguns países do chamado "terceiro mundo" que se esforçavam para recriar, de maneira crítica, o conceito de sociedade civil. No trecho que se segue, Reygardas (2004) destaca os mecanismos envolvidos nessa disputa:

> A partir da experiência da filantropia norte-americana e de investigadores dos Estados Unidos, particularmente da Universidade John Hopkins, se começou a disseminação pelo mundo de uma corrente de idéias embasadas no conceito de "terceiro setor", enquanto que esforços organizativos em torno ao mesmo começaram a ser realizado pela Council of Foudations que auspiciou a formação da Civicus, Aliança Mundial para a Participação Cidadã, na década de noventa. (REYGARDAS, 2004, pág.122)

A criação da Civicus culminou na organização e realização por essa instituição de uma reunião internacional em 1994 que buscou fortalecer o debate e o questionamento sobre a utilização do conceito terceiro setor na América Latina. Reygardas (2004) relata que nessa reunião foram destacados alguns pontos sobre a utilização do termo terceiro setor pelas organizações e movimentos presentes no evento.

Dentre os pontos destacados nessa reunião se encontravam: a inexistência do terceiro setor na América Latina, que vinha sendo construído por fundações norte-americanas; terceiro setor é um conceito que foi construído a partir de uma perspectiva histórica de desenvolvimento da sociedade da América do Norte e, por isso, está sustentado em um processo material de produção social, o que permite a sua utilização nesse país, mas não na América Latina, cuja perspectiva histórica do desenvolvimento está baseada nas relações entre igreja, Estado, sociedade, patrimonialismo, miséria crescente e extrema, desemprego e corporativismo; e, por fim, o termo terceiro setor é uma linguagem empresarial que dá alta prioridade ao mercado tornando absoluto um aspecto da produção (REYGARDAS, 2004).

Essa contextualização acerca das discussões que ocorriam na América Latina no início dos anos 1990, reforça, ainda mais a constatação de que a definição de qual nomenclatura se utilizar em uma pesquisa não deve acontecer de maneira arbitrária, basta ver, a importância de compreender a origem deste conceito, o contexto em que ele foi desenvolvido, sua abrangência e implicações.

Assim, o termo terceiro setor tem sua origem nos Estados Unidos e, de acordo com Coutinho (2004), sua difusão na América Latina se iniciou por meio das agências internacionais intergovernamentais vinculadas ao Estado norte-americano no final dos anos 1950 e início dos anos 1960, devido à Revolução Cubana que trouxe consigo a possibilidade de uma revolução socialista na região.

Segundo Coutinho (2004), essa revolução motivou as mudanças políticas estadunidenses, que através do financiamento em projetos sociais, buscaram combater a pobreza e a miséria a fim de mitigar a expansão das ideias comunistas e socialistas na região latino-americana. Somente nos anos 1990 a difusão e discussão acerca desta terminologia tornam-se mais fortalecida na América Latina, pelos motivos já relatados.

O termo terceiro setor, conforme Garcia *et al.* (2010), ainda predomina nos Estados Unidos, onde é conhecido como *Nonprofit Sector* e tem como objetivo demarcar a diferença entre o mercado e o Estado. Este termo em sua essência possui a intenção de assinalar as organizações privadas que, em virtude de suas regras constitutivas, não podem distribuir benefícios às pessoas que as criaram, controlam ou financiam (GARCIA *ET AL.*, 2010).

Assim, de acordo com Salamon *et al.* (1999) as organizações que compõem este setor possuem algumas semelhanças. Estas similaridades seguem transcritas no trecho abaixo:

> Organizações: isto é, possuem uma presença e uma estrutura institucional; Privadas: possuem existência institucional separada do Estado; Não dividem benefícios: não distribuem benefícios aos seus gestores ou conjunto de titulares dos mesmos; Autônomas: controlam essencialmente suas próprias atividades; Com participação de voluntários: o pertencimento a elas não está legalmente imposto e atraem um certo nível de doações voluntárias de tempo ou dinheiro. (SALAMON *et al.*, 1999, pág. 10)

Frente a esses apontamentos, Reygardas (2004) chama atenção para o fato de que o termo terceiro setor supõe uma ordem hierárquica da geografia social, em que o primeiro setor mais importante seria o mercado e o segundo é o governo, de tal modo que as ações não-lucrativas teriam uma terceira ordem de importância. Ademais, a origem da palavra setor remete a ideia de separação, segmentação, compartimentação, o que implica no

reconhecimento de que esses setores não precisam necessariamente interagir e que podem se ocupar somente de suas próprias preocupações (REYGARDAS, 2004).

Já para Coelho (2000), o termo terceiro setor está comumente associado às organizações não governamentais (ONGs), à caridade, à filantropia ou às ações religiosas e, há também quem o associe à economia, vinculando-o ao setor terciário (de serviços) em contraponto ao setor primário (agricultura) e ao secundário (indústria). De acordo com Salamon (1997), existem estudiosos que entendem o terceiro setor como não sendo nem o governo, nem o mercado e ressalta que essa definição não funciona já que não se define uma realidade por sua negação.

Diante desses apontamentos, é possível identificar que o termo terceiro setor tem gerado uma grande confusão conceitual, isso porque, em conformidade com Carrion (2000), um primeiro complicador para a sua definição se coloca quando se tenta compreender o modo como esse tipo de organização se inscreve na dinâmica da sociedade, ou seja, em que setor elas atuam.

Mesmo assim, Carrion (2000) trata essa dificuldade em se definir o que é e qual a missão do terceiro setor como um problema não exclusivo dessa terminologia e, portanto, seria possível pensá-lo como a proposta de Thompson (1197, *apud* CARRION, 2000), isto é, como todas as instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público.

Nesse sentido, como aponta Hudson (2004), o terceiro setor é composto por organizações cujos principais objetivos são sociais ao invés de econômicos, nesse caso elas se diferenciam do setor privado e do setor público. Hudson (2004) enfatiza que o traço comum que une essas organizações é a sua orientação determinada por valores pelos quais são criadas e, na medida do possível, mantidas por pessoas que acreditam que essas mudanças são necessárias, e que desejam elas mesmas, tomar providências.

Frente a essas constatações, o terceiro setor pode ser definido como um conjunto de iniciativas privadas com fins públicos, o que implica reconhecê-las como um espaço de participação e experimentação de novas maneiras de pensar e agir sobre a realidade social, conforme apresenta Canton (2002, *apud* SANTOS *et al.*). Embora, essas discussões tenham trazido algumas constatações e definições, pode-se considerar que essa terminologia ainda se

encontra em formação, como evidencia Alves (2002), em seu artigo "Terceiro Setor: as origens do conceito".

Em contraposição, ao termo terceiro setor, as organizações que ganharam abrangência na sociedade latino americana no final dos anos 1980 também são chamadas de organizações da sociedade civil. E nesse sentido, o termo sociedade civil é entendido por Gramsci, segundo Reygardas (2004), como o campo de elaboração e difusão das ideologias.

Assim, a sociedade civil deve ser compreendida como o local onde se constrói, se regenera e se reproduz o consenso e o reconhecimento sobre os rumos econômicos e políticos da sociedade, de maneira que as forças sociais, antigas e novas, ganham aliados, reconhecimento e consenso social para instalar uma direção intelectual e moral diferente da estabelecida (REYGARDAS, 2004).

Já para Cohen e Arato (1985), membros da corrente de pensamento de Habermas, a sociedade civil tem dois componentes principais: de um lado, um conjunto de instituições que definem e defendem os direitos individuais, políticos e sociais dos cidadãos e propiciam sua livre associação e a possibilidade de defesa da ação estratégica do poder e do mercado e viabiliza a intervenção cidadã, e de outro, os movimentos sociais que continuamente planejam novos princípios e valores, novas demandas sociais e fiscalizam a implementação efetiva dos direitos já outorgados.

Nesse sentido, Cohen e Arato (1985) ressaltam a necessidade da existência de uma esfera institucional que possibilite o exercício coletivo da crítica e da publicidade, ou seja, da racionalidade comunicativa. Por isso, para Cohen e Arato (1985) a sociedade civil pode ser entendida como um marco institucional de um mundo moderno estabilizado por direitos básicos e que incluem em seu âmbito esferas do público e do privado e que, portanto, seria um espaço que gera processos de aprendizagem coletiva, embasados pelas associações e pelos movimentos da sociedade.

Desta forma, Cohen e Arato (1985) entendem a sociedade civil não como um mero espaço de defesa da sociedade frente ao sistema operante, mas sim como um instrumento ofensivo que busca ampliar a capacidade societal de controle sobre o próprio sistema e do fortalecimento da ação coletiva.

Para tanto, segundo Cohen e Arato (1985), a sociedade civil depende do desenvolvimento das associações voluntárias que conformam seu tecido social e materializam

novas formas de solidariedade, da existência de uma esfera pública em que os assuntos e interesses do coletivo possam ser discutidos e da disponibilidade de meios institucionais que possam equilibrar o nível da sociedade civil e da esfera pública com o das instâncias políticas representativas e do aparato estatal.

Já Grzybowics (2005) entende sociedade civil como um conjunto de indivíduos, instituições e organizações que não compreendem o aparato governamental, onde se encontram o setor lucrativo identificado pelas empresas e outro sem interesse de lucro que possuem o objetivo comum de fornecer bens e serviços à comunidade. Segundo Grzybowics (2005), a este setor sem interesse de lucro se denomina de muitas maneiras, ou seja, organizações não governamentais, setor voluntário, setor solidário, setor filantrópico, terceiro setor e organizações da sociedade civil.

As definições de sociedade civil apresentadas permitem constatar que a terminologia é revestida de problemas por seu caráter polissêmico que, de acordo com Garcia *et al.* (2010), tem conduzido a um interminável debate para o estabelecimento de um consenso acerca do termo. Ao mesmo tempo, é possível afirmar que os entendimentos buscam retratar a dimensão e abrangência que a terminologia possui e que vai além de delimitar as instituições que a compõem e reforçam a ideia de interação, fortalecimento de estratégias de controle e readequação do sistema e, sobretudo, de aprimoramento da ação coletiva.

Nesse sentido, é possível identificar que os diferentes termos, terceiro setor e sociedade civil, expressam formações sociais com origens distintas e que por detrás de cada uma delas há uma clara disputa pelo sentido que elas remetem e pelo modo que se relacionam no sistema social. Logo, optar por qual termo utilizar implica em reconhecer qual deles melhor se enquadra na história do desenvolvimento da sociedade latino-americana.

Portanto, o termo terceiro setor, embora, tenha alcançado maior visibilidade mundial, segundo Santos *et al.* (2011), é uma terminologia que tem sua origem diretamente vinculada ao desenvolvimento da sociedade estadunidense, que pouco se assemelha ao desenvolvimento da sociedade na América Latina. No trecho transcrito abaixo, Reygardas (2004) reforça esta constatação:

> O fato é que a conceptualização do terceiro setor estão feitas a partir do modelo norte americano de sociedade, respondendo a uma determinada compreensão dessa mesma sociedade, onde o conceito está marcado fortemente pela sua própria historicidade e por seus conflitos. É um conceito exportável e importável em outras latitudes, economias e contextos tão diferentes? (REYGARDAS, 2004, pág. 123, tradução nossa)

Embora hajam ocorrido questionamentos, como aponta Reygardas (2004), esse termo, foi importado pela região latino-americana por meio da sua utilização por alguns investigadores de universidades e por fundações regionais vinculadas ao terceiro setor norte-americano. No entanto, a utilização deste termo não evidencia que ele seja capaz de reconhecer e compreender a dinâmica das organizações sem fins lucrativos nessa região (REYGARDAS, 2004).

Isso porque, como apontam Garcia *et al.* (2010), o conceito de terceiro setor tem uma função empírica e de análise em uma sociedade homogênea, em que as organizações sem fins lucrativos possuem um claro papel de prestadoras de serviços educativos e culturais, fato que não ocorre com exclusividade nos países da América Latina.

Dessa maneira, de acordo com Garcia *et a.l* (2010), o termo sociedade civil é mais adequado à realidade latino-americana, já que a terminologia integra redes sociais e solidárias, assim como, um conjunto de instituições que definem e defendem os direitos individuais, políticos e sociais, além de propiciarem a livre associação e a possibilidade de defesa da ação estratégica do poder e do mercado e a viabilidade da intervenção do cidadão no sistema instaurado.

No trecho que se segue Garcia *et al.* (2010) relatam outras singularidades da terminologia que indicam que ela seja a mais adequada a realidade latino americana:

> Este enfoque também contem uma série de singularidades, entre os quais, se podem mencionar os seguintes: a sociedade civil se integra por um conjunto heterogêneo de múltiplos atores, com frequência opostos ente si, que atuam em diferentes espaços públicos; normativamente, tende a promover o principio de controle social sobre o Estado e o mercado e a defender o Estado de direito, por esta razão renúncia a tomada do poder; e a heterogeneidade da sociedade civil propõe a existência de formas diversas de relação entre os sistemas políticos e econômicos, caso dos sindicatos, organizações patronais que são atores civis, e operam como grupo de interesse. (GARCIA *et al.*, 2010, pág. 16)

Essas singularidades são reforçadas por De Souza (1992) – Betinho – no trecho transcrito abaixo, quando o autor ressalta o objetivo e o perfil de parte das organizações da sociedade civil na América Latina:

> [...] As ong´s querem democratizar o mercado (o que significa erradicar a onipotência do capital e coloca-lo abaixo do controle democrático da sociedade) e o Estado (o que significa sua desprivatização e o reestabelecimento do caráter público) [...] sua responsabilidade é mais bem propor uma nova forma de produção e distribuição que supere os limites da lógica capitalista. (DE SOUZA, 1992, pág. 08)

Com isso, De Souza (1992) reforça que as organizações sociais sem fins lucrativos nascentes na América Latina nos anos 1990 tinham como proposta fundamental interagir com os outros "setores" da sociedade (Estado e mercado) a fim de modificar e instaurar uma nova dinâmica social.

Além do mais, em conformidade com Garcia *et al.* (2010), muitas organizações na América Latina assumiram processos comunicativos capazes de gerar percepções, proporcionar informações e, em conjunturas determinadas, constituíram-se como mecanismos de pressão ao mercado e aos governos por meio da influência política, o que implica reconhecer que elas são capazes de interferir nas estratégias definidas pelo poder instaurado.

Portanto, a utilização da terminologia sociedade civil parece mais coerente. Por um lado porque o termo é mais adequado a abrangência e as singularidades das organizações que compõem essas instituições sem fins lucrativos na sociedade latino-americana e, por outro, porque as organizações investigadas nesta pesquisa são instituições que têm como missão desenvolver e propor uma nova lógica comercial ao sistema econômico vigente, por isso, elas buscam atuar para além da simples prestação de serviços, o que as aproximam do conceito de sociedade civil.

2.2. O neoliberalismo e a sociedade civil latino-americana

A forma neoliberal de defesa do modo de produção capitalista adquiriu maior abrangência no mundo com o relativo fim do restabelecimento do processo de acumulação pelo Estado *keynesiano* (Estado de Bem-Estar Social), como aponta Coutinho (2004). Esse contexto permitiu o desenvolvimento e difusão do neoliberalismo nas transformações econômicas e políticas em vários países e, consequentemente, possibilitou que sua tendência à concentração e acumulação fosse disseminada (COUTINHO, 2004).

Nesse sentido, de acordo com Coutinho (2004), as ideias neoliberais adquiriram abrangência mundial a partir dos anos 1960, quando os estudos de Hayek e de Milton Friedman começaram a ganhar espaço acadêmico. Hayek (1977) e seus seguidores se posicionavam contra toda política baseada no *keynesianismo* e, principalmente, a social-democracia, portanto, eram contra a ideologia de que o Estado é capaz de regular as crises cíclicas a fim de manter o pleno emprego e impedir que a sociedade fique a mercê do mercado capitalista (COUTINHO, 2004).

Por essa razão, de acordo com Hayek (1977), a função do Estado deve estar centrada em mitigar os desastres que os indivíduos não puderem se defender sozinhos e, somente nesse caso, a ação pública deve intervir. E Friedman (1984), entende que o papel do governo consiste em atender as demandas que o mercado não for capaz de saciar, de modo que é responsável por arbitrar, definir as regras e intervir nos casos em que as transações forem demasiadamente custosas ou impossíveis de ocorrer.

Frente a essas constatações é possível afirmar que o Estado tem uma função limitada em um sistema neoliberal, o que implica no reconhecimento de que o mercado deve ser responsável pela maior parte dessas atividades, para que o mínimo seja de responsabilidade do Estado.

Além do espaço adquirido pelas teorias neoliberais, os estado de bem-estar social não atingiram os objetivos previstos, fato que, conforme Coutinho (2004) permitiu a sua própria estagnação e a disseminação do neoliberalismo, ainda mais, porque os Estados Unidos, país que adotou essa ideologia, apresentavam claros avanços mediante a essa adoção. No trecho que se segue Friedman (1984) retrata esses avanços:

> [...] mais bem alimentados, mais bem vestidos, mais bem instalados e dispõem de melhores transportes, as distinções sociais e de classe diminuíram; os grupos minoritários estão em situação menos desvantajosa, a cultura popular desenvolveu-se. Tudo isso foi resultado da iniciativa e do esforço de indivíduos cooperando com o mercado livre. As medidas governamentais prejudicaram em vez de favorecer tal desenvolvimento. Fomos capazes de suportar e superar tais medidas unicamente devido à extraordinária fecundidade do mercado. A mão invisível fez muito mais pelo progresso do que a mão invisível. (FRIEDMAN, 1984, p.182)

Diante desse exemplo de sucesso, não haveria dúvida de que se o modelo embasado na social-democracia falhasse, o neoliberalismo seria disseminado por todo o mundo e de fato, foi isso o que ocorreu. Segundo Coutinho (2004), a crise que se iniciou nos anos 1973 marcou a decadência do modelo de bem-estar social, pois vários países capitalistas avançados caíram em uma longa e profunda recessão, e reformas políticas e econômicas embasadas no neoliberalismo foram aplicadas.

Além dessa crise de 1973 que influenciou a implantação das políticas neoliberais, Coutinho (2004) ressalta a adoção dessas reformas pela Inglaterra por Margareth Thatcher e, posteriormente, pelos demais países desenvolvidos. Esse processo fortaleceu a aparente vitória do neoliberalismo sob o decadente modelo do Estado de Bem-Estar Social, ainda mais, porque essas reformas foram disseminadas por todo o mundo e difundidas como o grande solucionador dos problemas oriundos da crise iniciada em 1973 (COUTINHO, 2004).

A difusão dessas reformas não significou que elas apresentassem os mesmos resultados nos países em que elas foram introduzidas. Assim, Boito Jr (1999) chama a atenção para esse fato e afirma que as reformas econômicas embasadas por essa teoria tiveram repercussões diferentes nos países centrais e nos países periféricos (nesses últimos se encontram os países latino-americanos).

Para Boito Jr (1999), nos países centrais a reforma neoliberal não conseguiu ser implantada em sua totalidade, isso porque houve resistência operária e popular frente aos avanços do neoliberalismo, além do Estado de Bem-Estar Social se encontrar mais bem estruturado nessa região. No entanto, na região periférica a política neoliberal encontrou um sistema de proteção social menos desenvolvido e um Estado mais debilitado e, portanto, pôde avançar muito mais (BOITO JR, 1999).

No caso específico da América Latina, Negrão (1998) destaca que as transformações neoliberais ganharam abrangência a partir de 1989 com a realização do encontro realizado em Washington convocado pelo *Institute for International Economics*, onde se encontraram diversos economistas latino-americanos de perfil liberal, funcionários do Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do governo norte-americano, a fim de avaliar as reformas econômicas em curso na região.

A mensagem transmitida nesse encontro ocorreu de maneira mais vigorosa e foi absorvida pela maior parcela da elite econômica e intelectual da região como sinônimo de modernidade:

> John Willianson, economista inglês e diretor do instituto promotor do encontro, foi quem alinhavou os dez pontos tidos como consensuais entre os participantes. E quem cunhou a expressão 'Consenso de Washington', através da qual ficaram conhecidas as conclusões daquele encontro, ao final resumidas nas seguintes regras universais: Disciplina fiscal, através da qual o Estado deve limitar seus gastos à arrecadação, eliminando o déficit público; Focalização dos gastos públicos em educação, saúde e infra-estrutura; Reforma tributária que amplie a base sobre a qual incide a carga tributária, com maior peso nos impostos indiretos e menor progressividade nos impostos diretos; Liberalização financeira, com o fim de restrições que impeçam instituições financeiras internacionais de atuar em igualdade com as nacionais e o afastamento do Estado do setor; Taxa de câmbio competitiva; Liberalização do comércio exterior, com redução de alíquotas de importação e estímulos à exportação, visando a impulsionar a globalização da economia; Eliminação de restrições ao capital externo, permitindo investimento direto estrangeiro; Privatização, com a venda de empresas estatais; Desregulação, com redução da legislação de controle do processo econômico e das relações trabalhistas; e Propriedade intelectual. (NEGRÃO, 1998, p.41-42).

Embora esse encontro, a princípio, tivesse um caráter acadêmico, suas conclusões, segundo Negrão (1998) tornaram-se o receituário imposto por agências internacionais para a concessão de créditos aos países que buscavam implantar reformas estruturais baseadas no

Consenso de Washington e na teoria neoliberal. Como consequência da adoção dessa "cartilha", Montaño (2007) retrata no trecho abaixo o seguinte panorama dos países latino-americanos que aderiram a essa reforma:

> [...] flexibilização dos mercados nacional e internacional, das relações de trabalho, da produção, do investimento financeiro, do afastamento do Estado das suas responsabilidades sociais e da regulação social entre capital e trabalho, permanecendo, no entanto, instrumento de consolidação hegemônica do capital mediante seu papel central no processo de desregulação e (contra-)reforma estatal, na reestruturação produtiva comercial, no financiamento ao capital, particularmente financeiro. (MONTAÑO, 2007, p.16)

Esse novo panorama que se vislumbrava, de acordo com Boron (2003), foi possível devido às reformas do Estado postas em prática na América Latina e no Caribe. Essas reformas, em conformidade com Boron foram norteadas por três eixos:

> a)o desmantelamento do setor público, com recorte selvagens do orçamento fiscal acompanhados por um custoso programa de demissão em massa...; b) crescentes graus de debilidade estatal definida pela dificuldade cada vez maior que apresentavam as instituições na hora de disciplinar a empresa e os mercados, beneficiados por uma liberalização e desregulamentação sem precedentes e resistir a pressões de mercados mais poderosos; c) Fenomenal deterioração da noção de "responsabilidade estatal". (BORON, 2003, p.42, tradução nossa).

Para Boron (2003), os Estados latino-americanos haviam desistido de suas responsabilidades fundamentais em certas áreas críticas de sua gestão tais como: o bem estar geral, o desenvolvimento econômico, a segurança e a administração de justiça. Essas "velhas" responsabilidades estavam sendo substituídas pela meta suprema, ou seja, a conquista e a preservação da confiança dos mercados (BORON, 2003).

Assim, Coutinho (2003) ressalta, que a ferramenta utilizada pelas agências financeiras internacionais (FMI e Banco Mundial) para a introdução das políticas neoliberais nos países latino-americanos foram os Planos de Ajustes Estruturais (PAEs), que foram fundamentais para que o Estado se ajustasse à nova realidade internacional e a seus efeitos. No trecho que segue transcrito abaixo, Coutinho (2004) apresenta em que consistiu os PAEs:

> Os Programas de Ajuste Estrutural (PAEs) – proposto pelas agências financeiras internacionais e aceitos pela maioria dos governos na América Latina – impuseram um pacote de políticas orientadas para o estabelecimento deste novo padrão de acumulação capitalista em duas fases: a) de estabilização: ajuste fiscal, controle da inflação, nova taxa cambial (mediante desvalorização); b) de mudança estrutural: inclui a liberalização do comércio e dos fluxos de capital, a privatização, as reformas financeiras e tributárias, desregulação das leis trabalhistas e uma inflexão radical na política social. (COUTINHO, 2004, pág.179)

De acordo com Coutinho (2004), a implantação do PAEs nos países que absorveram a reforma neoliberal na América Latina resultou na concentração de renda, no aumento da

miséria, do desemprego ou do emprego formal, mesmo nos períodos de relativo crescimento econômico.

Desse modo, segundo Coutinho (2004), o efeito combinado do ajuste fiscal, dos cortes salariais e do desemprego culminou, por um lado, na deterioração das instituições públicas e por outro, forneceu as bases para um novo ataque ideológico onde as instituições e os programas sociais públicos passaram a ser vistos como: ineficientes, burocráticos e desumanos.

Diante do resultado apresentado com a implantação do PAEs seria possível afirmar que o neoliberalismo começaria a ser questionado nos países latino-americanos e a estratégia adotada nessa região sofreria alteração, embora pareça que essa seria a análise mais coerente, não foi isso o que ocorreu.

Em conformidade com Coutinho (2004), esses resultados apenas reafirmaram a necessidade de se seguir com as reformas neoliberais e viabilizou o nascimento de uma nova forma de se produzir bem-estar. No trecho que se segue a autora relata essa nova concepção de bem-estar e os novos papéis do Estado e do mercado difundida pelas reformas neoliberais:

> A nova concepção – sobre como produzir bem-estar – permaneceu ligada ao pensamento liberal que define a satisfação de necessidade sociais (na família e no mercado) como responsabilidade individual. Serviços e benefícios seriam como *bens privados* que devem obedecer às forças do mercado, em sua eficiente distribuição de recursos. Ao Estado caberia regular mercados, estabelecer normas e certificar as capacidades de empresas e profissionais. (COUTINHO, 2004, pág. 179 e180)

Diante dessa nova concepção e do panorama resultado da implementação do PAEs, Coutinho (2004) aponta que os países latino-americanos deveriam centrar suas reformas em programas contra a pobreza e na constituição de instituições de seguridade social. Assim, três lemas deveriam ser seguidos pelos Estados para que novas políticas públicas fossem elaboradas, ou seja, focalizar, descentralizar e privatizar (COUTINHO, 2004).

A focalização, para Coutinho (2004), buscou garantir o acesso seletivo e limitado às políticas públicas, além de definir e discriminar o receptor dos benefícios, logo, permitiu direcionar os gastos públicos para a população de baixa renda. A descentralização limitou-se somente à operacionalização das ações, de modo que as decisões políticas mais estratégicas não foram descentralizadas, ou seja, não era objetivo democratizar a ação pública, mas sim, repassar para o nível local a responsabilidade do financiamento, da administração e da produção de serviços (COUTINHO, 2004).

E, por fim, o terceiro lema, a privatização que, de acordo com Moraes (2001), ocorreu de duas maneiras: uma pela transferência dos serviços prestados por organizações estatais

(saúde, educação, moradia, assistência social, entre outros) ao setor privado e a segundo pela transferência da gestão e/ou operacionalização dos serviços às organizações da sociedade civil.

Embasadas por esses três lemas as políticas públicas e as reformas neoliberais foram encaminhadas nos países latino-americanos, nesse sentido, como afirma Coutinho (2004) as organizações da sociedade civil foram o instrumento fundamental para a disseminação do modelo neoliberal.

Isso porque, as organizações da sociedade civil assumiram um papel fundamental na operacionalização das lógicas citadas, isto é: focalizaram as ações e comunidades inteiras passaram a disputá-las, o que os distanciou da luta por políticas mais abrangentes; fortaleceram a descentralização, uma vez que, as organizações operacionalizaram as ações até então promovidas pelo Estado; e se responsabilizaram por parte das ações privatizadas pelo governo (COUTINHO, 2004).

Diante do exposto é possível afirmar que o discurso neoliberal se sobressaiu e veio conferir título de modernidade, conforme Telles (1994), ao privatismo selvagem que faz do interesse privado a medida de todas as coisas e viabilizou, de acordo com Montaño (2007), o desmonte da atividade social estatal. Assim, a abrangência das organizações da sociedade civil serviu para justificar e legitimar o projeto neoliberal, como evidencia Montaño (2002) ao relatar função das organizações da sociedade civil:

> [...] tem a função de justificar e legitimar o processo de desestruturação da Seguridade Social estatal, como de transformar a luta contra a reforma do Estado em parceria com o Estado, bem como tanto de reduzir os impactos negativos ao sistema do aumento do desemprego, quanto de tornar as respostas à questão social em atividades cotidianas. (MONTAÑO, 2002, pág. 241)

Portanto, é possível constatar que as reformas neoliberais implantadas nos países latino-americanos resultaram no afastamento do Estado das questões sociais, na abrangência das organizações da sociedade civil como responsáveis pelas questões rechaçadas pelo Estado e pela proeminência e relevância do mercado na sociedade. Diante desses apontamentos, faz-se necessário compreender melhor a instauração do modelo neoliberal no México e no Brasil, países que são objeto desta pesquisa.

Nesse sentido, Cooney (2008) relata que no México a aproximação com as políticas neoliberais se iniciou durante o governo do presidente Miguel de la Madrid em 1982, no entanto, o esforço maior para a sua implementação ocorreu a partir do governo de Salinas de Gortari em 1988. Esse interesse na introdução das políticas neoliberais resultou na adoção de

algumas ações, tais como: a liberalização do comércio, a desregulação financeira e privatizações, seguida por uma abertura e aproximação com os Estados Unidos, a adesão ao NAFTA (Tratado Norte Americano de Livre Comércio) e inclusão a do país na OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) (COONEY, 2008).

Nesse contexto de inserção das políticas neoliberais, Reygardas (2004) relata que alguns fatos marcaram esse período mexicano, sendo eles: pagamento da dívida externa, venda de empresas e de importantes recursos nacionais ao capital estrangeiro, abertura crescente e pouco discriminada ao investimento estrangeiro direto, diminuição progressiva do poder aquisitivo dos trabalhadores, diminuição do poder do governo para atender uma estratégia nacional que permitisse a inclusão de todos os mexicanos aos benefícios sociais e da transformação do país em um paraíso das indústrias de maquilagem, de praias e do sol para o turismo.

Assim, de acordo com Cooney (2008), esse período foi marcado por um intenso processo de privatização, como o autor evidencia no trecho:

> Entre 1982 e 1995, o México passou de 1.155 empresas estatais para somente 185. Dentre as empresas vendidas se encontram as estradas de ferro, telefonia gás natural, provedores de energia elétrica, administração de satélites e portos, aeroportos, refinarias de açúcar e bancos. (COONEY, 2008, pág.22, tradução nossa)

Além de privatizar as empresas estatais, Cooney (2008) relata que o México também privatizou seu sistema de seguridade social. Essa decisão foi aprovada em 1995 e a partir de 1996 os sistemas de aposentadoria e pensões, o Instituto Mexicano de Seguridade Social (IMSS), o Instituto de Seguridade e Serviços Sociais para os Trabalhadores do Estado (ISSSTE) foram privatizados, o que afetou diretamente 50% da população mexicana (COONEY, 2008).

Esse processo, em conformidade com Cooney (2008), trouxe como principal resultado o aumento dos desempregados, devido ao elevado número de trabalhadores que foram despedidos das empresas privatizadas. Além da ampliação do número de desempregados, Reygardas (2004) apresenta outros resultados verificados no país mediante a inserção das políticas neoliberais, assim, o autor aponta:

> No terreno econômico houve a geração de uma dívida externa acima de 160 bilhões de dólares, desenvolvimento uma bolsa de valores altamente especulativa, ocorreu um sério problema na balança de pagamentos, desvalorização drástica da moeda, incrementos dos subsídios à exportação, mercantilização das terras agrícolas, aumento dos impostos e crescimento de maneira alarmante da carteira de devedores. Deterioração do salário em 60% do poder aquisitivo e o salário indireto em prestação social diminuiu nos últimos 10 anos em quase 50%, dessa maneira, aumentou a polarização entre

> as classes sociais, formando-se uma pequeniníssima elite econômica de 24 homens de negócios que recebem anualmente ingressos equivalentes ao de 35 milhões de mexicanos no mesmo período. (REYGARDAS, 2004, pág. 43, tradução nossa)

Além dessa série de resultados negativos, Gray (1999) acrescenta a abertura à especulação financeira no cenário mexicano, o que, de início, viabilizou uma grande entrada de fluxos de capitais, no entanto, a reversão desse quadro em pouco tempo, culminou na crise do México. Essa crise teve como consequência a fuga de capitais, desemprego em massa, falências de empresas e bancos, ruína de governos estaduais e o que parecia ser uma crise somente monetária se revelava também como o colapso do modelo econômico neoliberal (GRAY, 1999).

A crise mexicana, segundo Gray (1999), repercutiu em toda a América Latina, onde o PIB declinou 1,5%, e pareceu, realmente, evidenciar o fracasso do modelo neoliberal. Diante desse cenário e com o objetivo de que ele não se alastrasse por todo o mundo, o governo norte-americano, no período liderado por Bill Clinton, liberou um gigantesco pacote de empréstimo de US$50 bilhões com o intuito de evitar o "efeito tequila".

Por conseguinte, de acordo com Gray (1999), o governo norte-americano buscou impedir que a bolsa de valores de todo o mundo apresentasse quedas – como ocorreu com parte dos países latino-americanos. Ademais, buscou assegurar os capitais norte-americanos aplicados nos mercados financeiros do país, impedir que o agravamento da instabilidade política e a crise social no México inviabilizassem o NAFTA, dificultar a forte onda de imigrantes para os Estados Unidos, e, principalmente, salvar o "país vitrine" da reforma neoliberal (GRAY, 1999).

Esse cenário marcado por problemas sociais, econômicos e, inclusive, políticos aliado ao discurso de ineficiência do Estado possibilitou que um grande número de movimentos sociais e organizações da sociedade civil se articulassem e ganhassem abrangência em todo país, haja vista, que em conformidade com, Vazquéz *et al.* (2011) os efeitos do livre comércio, das políticas neoliberais e as consequências da referida crise econômica devem ser considerados alguns dos fatores que viabilizaram esse processo.

Vazquéz *et al.* (2011) relatam uma série de articulações que ocorreram ou se iniciaram nesse período em que se instauraram as medidas neoliberais, dentre as quais, os autores destacam: a formação da Rede Mexicana de Ação Frente ao Livre Comércio (RMALC) em 1992, em que as organizações da sociedade civil, os pesquisadores, os jornalistas, sindicalistas e analistas políticos buscaram abertura política para debater o Tratado de Livre Comércio da

América do Norte; e o levante do Exército Zapatista de Libertação Nacional (EZLN) em 1994, em que um conjunto de iniciativas, sobretudo, de povos indígenas, começou a discutir a possibilidade de se construir um Estado mais inclusivo e que buscasse respeitar a diversidade cultural existente no país.

Além dessas ações mais reacionárias ao sistema neoliberal, outras atitudes evidenciam um nítido alinhamento das organizações da sociedade civil para o fortalecimento deste modelo. Essa afirmação fica evidente no trecho de Reygardas (2004):

> No México, a aliança formada pelas iap's, as fundações, as ocpd's e as ong's para propor uma iniciativa pública da Lei de Fomento das Atividades de Bem-Estar e Desenvolvimento Social, é um sinal inegável de articulações inusitadas frente ao modelo da nova conquista econômica e cultural que viabiliza a lógica do livre mercado em nosso país. (REYGARDAS, 2004, pág. 24)

Diante desses apontamentos, é possível constatar que as organizações da sociedade civil possuem um duplo e antagônico papel na sociedade mexicana no que se refere ao seu posicionamento frente ao sistema neoliberal. Por um lado, as organizações o questionam e o enfrentam e, por outro, são uma ferramenta para legitimá-lo e fortalece-lo. Embora antagônico essa não é uma constatação pertinente somente ao México, ou seja, ela se estende a outros países, como por exemplo ao Brasil.

No que se refere ao caso brasileiro, segundo Filgueiras (2006), o Brasil foi o último país latino-americano a introduzir as políticas neoliberais. Isso ocorreu devido à dificuldade em consolidar os distintos interesses das diversas frações do capital até então presentes no Modelo de Substituição de Importações (MSI) e pela intensa atividade política desenvolvidas pelas classes trabalhadoras ao longo dos anos 1980 (FILGUEIRAS, 2006).

Para Filgueiras (2006) essa intensa atividade política das classes trabalhadoras culminou na constituição do Movimento dos Sem Terra (MST), na criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), do Partido dos Trabalhadores (PT), na realização das cinco greves entre 1983 e 1989 e na candidatura de Lula para concorrer às eleições presidenciais de 1989.

Filgueiras (2006) relata ainda, que essa candidatura constituiu em uma ameaça as classes dominantes do poder no país que aliada ao fracasso dos planos monetários implantados ao longo dos anos 1980, que tinham por objetivo combater a crise estrutural oriunda do esgotamento do MSI, permitiram a unificação de diferentes frações do capital em torno do projeto neoliberal. Assim, o que era um plano meramente doutrinário passou a se constituir em um programa político para o Brasil (FILGUEIRAS, 2006).

Embora existissem opositores e questionadores ao modelo neoliberal, o contexto apresentado viabilizou a implantação de políticas deste cunho no país, conforme evidencia Filgueiras (2000) no trecho:

> [...] que já havia adentrado na maior parte da América Latina, implantasse no Brasil, com toda força, a partir do Governo Collor. O discurso liberal radical, combinado com a abertura da economia e o processo de privatizações inaugura o que poderíamos chamar da "Era Liberal" no Brasil. Até então, apesar da existência de algumas iniciativas nesse sentido, durante o Governo Sarney, e de uma já forte massificação e propaganda dessa doutrina nos meios de comunicação de massa, havia uma forte resistência à mesma, calcada principalmente, na ascensão política, durante toda a década de 1980, dos movimentos sociais e do movimento sindical. A Constituição de 1988, apesar de seus vários equívocos, foi a expressão maior dessa repulsa da sociedade brasileira, por isso mesmo, ela foi alvo privilegiado tanto do Governo Collor quanto do Governo Cardoso, que recolocou, mais tarde, o projeto liberal nos trilhos (FILGUEIRAS, 2000, pág. 83 e 84).

Dessa maneira, Montaño (2002) destaca que, embora, as reformas neoliberais tenham sido iniciadas no governo Collor, elas foram mais sentidas no país somente durante o governo de Fernando Henrique Cardoso iniciado em 1994. Logo, a partir desse momento houve a afirmação e construção desse novo projeto político no país, que redefiniu as relações políticas entre as classes, estimulou um processo de transnacionalização dos grandes grupos econômicos nacionais e evidenciou a fragilidade financeira do Estado e a subordinação crescente da economia brasileira aos fluxos internacionais de capitais (FILGUEIRAS, 2006).

Esse processo de implantação e evolução do projeto neoliberal, segundo Filgueiras (2006) passou por, pelo menos, três momentos distintos no país. A fase inicial ocorreu durante o governo Collor e foi marcada pela ruptura com modelo de substituição à importação e a implantação das primeiras ações mais concretas de natureza neoliberal (FILGUEIRAS, 2006).

A segunda, de acordo com Filgueiras (2006), ocorreu durante o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) e pode ser considerada como a fase de ampliação e consolidação da nova ordem econômico-social. E o terceiro momento é marcado pelo segundo mandato de FHC e o governo Lula, em que se identifica uma fase de aperfeiçoamento e ajustes ao modelo neoliberal, e que se consolida a hegemonia do capital financeiro no interior do bloco dominante (FILGUEIRAS, 2006).

O modelo neoliberal estabelecido no Brasil esteve norteado por quatro dimensões estruturais, conforme descreve Filgueiras (2006):

> O que se identifica como sendo o modelo econômico neoliberal no Brasil – com sua respectiva dinâmica macroeconômica extremamente instável –, se estruturou através de profundas mudanças – capitaneada por sucessivos governos – em, pelo menos, quatro dimensões estruturais, quais sejam: 1) a

> relação capital/trabalho; 2) a relação entre as distintas frações do capital; 3) a inserção internacional (econômico-financeira) do país e 4) a estrutura e o funcionamento do Estado. (FILGUEIRAS, 2006, pág. 186 e 187)

Filgueiras (2006) salienta que, no que se refere à relação capital-trabalho suas mudanças decorreram do processo de reestruturação produtiva, que redefiniu radicalmente a correlação das forças existentes e resultou no enfraquecimento da capacidade política e de negociação da classe trabalhadora e de suas representações. Os impactos negativos oriundos dessa nova relação foram ampliados pela abertura comercial e financeira da economia, ações pertinentes a reforma neoliberal (FILGUEIRAS, 2006).

No que tange à relação entre as distintas frações do capital, Filgueiras (2006) ressalta a abertura, desregulamentação dos mercados financeiros e aprofundamento da financeirização da economia, que esteve apoiada essencialmente na dívida pública. No âmbito da inserção econômica internacional, as mudanças foram bastante significativas, uma vez que tendo sido implementadas com base na abertura comercial, foram marcadas pela queda de alíquotas de importação e da desregulamentação financeira, o que viabilizou a inserção do mercado financeiro nacional aos internacionais (FILGUEIRAS, 2006).

Diante dessas mudanças, o Estado também se reestruturou, no trecho que se segue Filgueiras (2006) apresenta esse processo:

> O processo de desregulamentação – com a quebra dos monopólios estatais em vários setores da economia – juntamente com o processo de privatização das empresas públicas, reduziu bastante a presença do Estado nas atividades diretamente produtivas, fortalecendo grupos privados nacionais e estrangeiros – dando origem a oligopólios privados, redefinindo a força relativa dos diversos grupos econômicos e enfraquecendo grupos políticos regionais tradicionais; além de permitir demissões em massa e enfraquecer os sindicatos. (FILGUEIRAS, 2006, pág.194).

De acordo com Montaño (2002), essa reestruturação do Estado foi estimulada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), liderado por Luís Carlos Bresser Pereira, onde se iniciou um movimento geral e radical de (contra-)reforma. No Caderno 2 do Mare (1997) estão descritas as reformas que deveriam ser realizadas e protagonizadas pelo Estado:

> Nesse sentido, são inadiáveis: (1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua governança, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas de maneira conjugada com a sociedade. (MARE, 1997, pág. 8 e 9)

Dentre as reformas realizadas por Bresser, uma deve ser observada com mais cautela, já que tende a interferir diretamente nas relações entre sociedade civil e Estado. Essa reforma realizada buscava reduzir, segundo Montaño (2007), a suposta inoperância do Estado face a burocratização derivada da Constituição de 88, para dotar de maior eficiência e governança o aparelho estatal.

Com isso o caminho a seguir, em conformidade com Bresser Pereira (1998), seria a "publicização", isto é, a transformação dos serviços não-exclusivos do Estado em propriedade pública não estatal e a declaração das instituições que se responsabilizassem por essa atividade como organização social.

Essa parceria estabelecida entre o Estado e as organizações sociais, ou seja, da sociedade civil, segundo Montaño (2007), teve uma clara função ideológica de encobrir a essência desse fenômeno e de fetichizá-lo em "transferência", o que permitiu uma fácil aceitação da população desse processo e fortaleceu a manutenção da atual estratégia do capital em seu projeto hegemônico neoliberal.

Diante dessas parcerias firmadas entre as organizações da sociedade civil e o Estado, Fisher e Falconer (2005) chamam a atenção para a importância no estabelecimento de padrões e critérios para que essa relação seja, de fato, frutífera. No trecho transcrito abaixo, Fisher e Falconer relatam essa importância:

> Parece evidente que somente o estabelecimento de uma relação de parceria negociada entre organizações do Terceiro Setor, na qual vigorem critérios e indicadores aceitos formalmente e monitorados por ambos os lados, permitirá frutificar essa proposta de reformulação dos papéis e das relações de ambos. (FISCHER E FALCONER, 2005, p.223).

Pois do contrário, de acordo com Sorj (2010) essa relação só deve ocorrer se as organizações da sociedade civil não se transformarem em apêndices do governo, uma vez que, esse relacionamento tende a deformar a capacidade do governo de representar o interesse público, fragmentando as políticas públicas e transformando a nação numa colcha de retalhos de grupos identitários clientilizados.

Frente a essas considerações, pode-se observar que, embora, o sistema neoliberal tenha sido iniciado no México antes do Brasil as consequências oriundas da adoção da reforma política e econômica embasadas nessa doutrina e protagonizada pelo Estado foram bastante semelhantes em ambos os países, principalmente, no que se refere à função adquirida pelas organizações da sociedade civil após a instauração dessas políticas.

Desse modo, o que se constata é que mesmo com a existência de questionamentos a esse modelo e com a vigência das instituições democráticas, tanto no México quanto no Brasil, os governantes puderam impor uma agenda de reformas de caráter neoliberal que trouxeram prejuízos pronunciados a diversos setores da sociedade.

Nesse sentido, esse processo possibilitou o fortalecimento do mercado e a manutenção da sua majestosidade, bem como a consolidação da ideia de que o Estado é frágil para tratar das questões sociais, o que permitiu que as organizações da sociedade civil pudessem atender a essa "nova" demanda.

Assim, esse contexto estimulou as parcerias entre as organizações da sociedade civil e o Estado e chamou a atenção para que esse relacionamento, tanto no México quanto no Brasil, ocorra, desde que, as organizações da sociedade civil não percam seus valores reivindicatórios e de luta e, portanto, não sejam corrompidas ou cooptadas pela lógica estatal.

2.3. Sociedade Civil Mexicana

A origem das organizações da sociedade civil no México remonta ao período colonial deste país e, de acordo com alguns estudiosos, até mesmo ao período pré-colombiano. Nesse sentido, Grzybowicz (2005) relata que esse processo de surgimento e consolidação se inscreve em três períodos específicos: um de 1521 a 1860, outro de 1861 a 1960 e, por fim, de 1961 até a atualidade.

No primeiro período, Grzybowicz (2005) aponta uma forte presença da igreja católica na constituição das instituições de assistência social, pois a igreja era possuidora da maior porção de terras do país e, com isso, conseguia financiar escolas, hospitais e obras sociais, que eram necessárias para atender a pobreza, carência de saúde e educação da população indígena.

No entanto, no período de 1861 a 1960, Grzybowicz (2005) destaca o início da nacionalização dos bens da igreja e do processo de responsabilização pelo Estado das necessidades sociais que até então eram atendidas pela igreja. Segundo Grzybowicz (2005) esse momento é marcado por uma forte presença do Estado na área de assistência social, porém a consolidação dessa postura estatal ocorreria somente após a Revolução Mexicana, mediante a instauração de políticas de bem-estar direcionadas as áreas da saúde, educação, segurança social e moradia.

No terceiro período (1960 – atual), Grzybowicz (2005) relata a crescente tomada de consciência e maior participação dos cidadãos mexicanos nas tarefas sociais, o que engendrou

um crescimento e desenvolvimento de um grande número de organizações da sociedade civil. De acordo com Grzybowicz (2005), a ampliação das organizações sociais nesse período está relacionada ao agravamento de problemas sociais, ao crescimento de uma consciência cívica, um novo compromisso dos grupos cristão, ao colapso das esquerdas, a desilusão com os partidos políticos e, inclusive, a uma busca por espaços para a realização pessoal.

Já Reygardas (2004) identifica na história da formação da sociedade civil mexicana dois conjuntos principais de práticas sociais que buscam conformar essa sociedade de maneira pública e confrontar a pobreza no país. Esses dois conjuntos de práticas sociais são relatados no trecho de Reygardas (2004):

> Nas relações sociais atuais da sociedade mexicana aparecem, entre outros, dois conjuntos de práticas sociais de grupos profissionais que se dedicam a análise e enfrentamento da pobreza. A essas práticas as conceituamos de: assistência e de promoção. (REYGARDAS, 2004, pág. 06)

Para Reygardas (2004) as práticas sociais vinculadas à assistência e a promoção se diferenciam pela forma como veem, explicam e analisam as causas da pobreza e a existência dos pobres e, a partir dessas clarezas, definem a missão e o projeto com que delimitam seus objetivos, os sujeitos com quem irão trabalhar, as estratégias e métodos que devem seguir e as ações e programas que nortearam as ações dessa prática social.

Quando Reygardas (2004) alinha o surgimento da sociedade civil mexicana à prática social da assistência ele retrata cinco períodos históricos. Nesse sentido, Navarro (*apud*, REYGARDAS, 1998) aponta quatro períodos do seu surgimento e evolução: um período originário vinculado a época pré-hispânica; outro orientado por um imaginário caritativo que vai da época colonial ao início da reforma cristã; um terceiro momento de assistência empírica, que percorre o período da reforma até a independência; e, por último, um período plenamente secularizado de assistência laica e científica, que se inicia com a revolução até os dias atuais.

Além desses quatro períodos, Reygardas (2004) acrescenta um quinto momento que se inicia a partir de 1982 e que está diretamente vinculado à instauração do modelo neoliberal na sociedade e na cultura mexicana e a crescente resistência realizada a ele. Nesse sentido, durante o período pré-hispânico, a sociedade asteca dividia as ações sociais em governamentais e populares, em que as ações governamentais de assistência social estavam dirigidas para os setores necessitados da sociedade, enquanto as ações populares eram

identificadas como atos da própria população com o objetivo de satisfazer uma necessidade pertencente ao grupo (REYGARDAS, 1998).

O segundo período de desenvolvimento do assistencialismo mexicano tem início com a chegada dos espanhóis e da igreja católica nas terras americanas e, de acordo com Reygardas (1998), o processo de conquista do território foi marcado por um momento difuso do assistencialismo, em que características pré-hispânicas e europeias subsistiram conjuntamente.

O terceiro momento vai dos anos 1810 a 1920 e é marcado pela secularização da assistência, em que as formas solidárias dos povos pré-hispânicos combinadas com as tradições espanholas foram suprimidas pelas formas liberais modernas, que buscavam fortalecer a transformação de homens e mulheres em cidadãos individuais e, possuía o claro objetivo de findar com o velho mundo corporativo, derivado das uniões solidárias e da economia moral da sociedade colonial (REYGARDAS, 1998).

O quarto período se estende de 1921 a 1982, neste, a assistência deixa de ser vista como beneficência e começa a ser identificada como uma obrigação do Estado, portanto, o governo deve prover os necessitados das carências demandadas. Algumas características dessa nova política são apontadas por Casanova (1996, *apud* REYGARDAS, 1998) no trecho que se segue:

> a) Sistemas de Assistência Social... que são dirigidas aos pobres... que não têm o direito legal a ele, mas que cobrem as metas de saúde pública b) Sistemas de Previdência Social: seu escopo é a população assalariada... que tem o direito legal de benefícios fornecidos pelo sistema, c) Sistemas de Segurança Social: seu alcance... todas as pessoas... que tem o direito legal de benefícios proporcionados pelo sistema... a cobertura fornecida é abrangente e destina-se a gestão estatal dos papéis sociais de trabalhador, do não trabalhador e do consumidor. (CASANOVA, 1996 *apud* REYGARDAS, 1998, p. 29)

Segundo Reygardas (1998), nesse momento o México foi governado por um estado de bem estar que incrementou a cobertura, extensão territorial e setorial da assistência e da seguridade social a diferentes grupos da sociedade. No entanto, a crescente dívida externa mexicana influenciou diretamente a implementação de políticas neoliberais no país, então, a partir dos anos 1982 o que se observou foi uma contínua e drástica redução do gasto público destinado à assistência e à seguridade social.

Com isso, se incrementou a partir de 1985 a formação de Instituições de Assistência Privada (IAP´s) dedicadas, centralmente, à assistência, bem como, o número de antigas

congregações religiosas e fundações filantrópicas que passaram a atender estas demandas rechaçadas pelo Estado. O autor afirma também, que as organizações não governamentais e as organizações sociais acabaram auxiliando as IAP´s no atendimento das carências promovidas pela adoção do neoliberalismo no Estado mexicano (REYGARDAS, 1998).

Para Reygardas (2004) essas organizações vinculadas à assistência privada possuem atualmente duas características que devem ser ressaltadas. A primeira é o fato de elas possuírem a permissão de outorgar recibos que são dedutíveis dos impostos e, a segunda, por atenderem a um diversificado e complexo número de problemas sociais e terem incrementado consideravelmente nos últimos dez anos a convocatória de diversos profissionais (psicólogos, antropólogos, médicos, enfermeiros) com o intuito de classificar, adaptar, controlar e separar em distintos estabelecimentos os diversos beneficiários da assistência (REYGARDAS, 2004).

De outro lado, quando Reygardas (2004) relata sobre as organizações voltadas para a promoção o autor afirma que elas surgem no cenário mexicano após o período cardenista, no entanto, alguns missionários tais como Vasco de Quiroga, Toribio de Benavente, e Bartolomé de las Casas podem ser considerados, sem dúvidas, os precursores da promoção social no México.

Isso porque, em conformidade com Reygardas (2004), as experiências protagonizadas por esses indivíduos são as primeiras iniciativas que buscaram a defesa dos direitos dos índios, a inclusão ativa, consciente e diferenciada na gestão da vida econômica, social e cultural, e que, portanto, traziam arraigadas o conceito de promoção.

Outro momento importante do desenvolvimento do conceito de promoção na sociedade mexicana esteve alinhado ao movimento anarquista iniciado no país em 1861 por Plotino Rhodakanaty, que proporcionou aos movimentos de campesinos e sindicais do último terço do século XIX uma tradição de luta autogestionária e de ideias libertárias procedentes da Europa, que combinadas com velhas bandeiras mexicanas (solidariedade, reciprocidade, ajuda mútua pré-hispânica) criaram projetos socialistas, propostas de autonomia, organizações mutualistas e movimentos de greve (REYGARDAS, 2004).

Já durante o período cardenista, segundo Reygardas (2004), as organizações sindicais, campesinas e populares estiveram bastante atreladas ao governo federal, o que evidenciou um alto controle governamental e corporativo dessas instituições pelo presidente da república. Embora, essa fosse uma característica marcante desse período, Reygardas (2004) menciona a

existência de setores sociais vinculados às universidades – onde o movimento estudantil era forte – e aliados à igreja católica que não eram controlados pelo Estado.

Mesmo com a existência de movimentos não vinculados ao Estado, Reygardas (2004) ressalta que a instauração do modelo de desenvolvimento estabilizador, pertinente ao período cardenista, permitiu que a relação entre sociedade e governo fosse ainda mais controlada por este último.

De acordo com Reygardas (2004), o aumento desse controle foi possível graças a uma contribuição corporativa de benefícios, da cooptação de líderes e da desorganização de identidades populares e campesinas, por essas razões, a debilidade da sociedade civil ao longo de tantos anos foi por vezes a origem e o efeito de vias autoritárias, clientelares e antidemocráticas da gestão social e política mexicana.

Mediante a esse contexto, Reygardas (2010) relata que o desenvolvimento de uma sociedade civil democrática e vinculada ao conceito de promoção começou a despontar no México no período pós-cardenista, através das lutas antiautoritárias e contra o presidencialismo corporativista iniciadas por estudantes e por trabalhadores das estradas de ferro na segunda metade dos anos 1950 e continuadas por professores, médicos, telegrafistas e estudantes de educação superior. No trecho que se segue Reygardas (2004) relata o desenvolvimento dessa sociedade civil mais democrática:

> Assim, começou a desenvolver-se, lentamente e com muitas dificuldades um gérmen da sociedade civil democrática: a formação de organizações intermédias, as lutas campesinas pela terra, as demandas estudantis por autonomia e serviços e as primeiras demandas laborais por democracia sindical. (REYGARDAS, 2004, pág. 33)

Aliada a esse processo, segundo apresenta Reygardas (2004) foram fundadas, por meio da Secretaria Social Mexicana, liderada pelo padre Pedro Velázquez, um conjunto de organismos intermediários e organizações especializadas de profissionais para promover o desenvolvimento em diferentes estratos e grupos da sociedade mexicana. Ainda que, inicialmente, inspiradas pela igreja católica, no decorrer do tempo, muitas dessas organizações foram se assumindo como autônomas da hierarquia eclesiástica e estabeleceram seus próprios órgãos de direção (REYGARDAS, 2004).

Nesse sentido, Reygardas (2004) destaca que muitas dessas organizações dedicadas à promoção, sofreram grande influência da teoria da libertação de Paulo Freire na conformação dos seus objetivos e princípios. Por esse motivo, o conceito de promoção nessas instituições

está diretamente relacionado ao desenvolvimento de uma conscientização sobre as implicações econômicas, políticas e culturais da ação social, bem como, alinhado ao fortalecimento e a autonomia das organizações populares e da sociedade civil para planejar e levar adiante propostas de desenvolvimento inclusivo e democrático (REYGARDAS, 2004).

Diante do exposto, pode-se observar que Grzybowicz (2005) apresenta em seus estudos três momentos históricos que conformam o surgimento e consolidação da sociedade civil mexicana e Reygardas (2004) identifica duas linhas de atuação, ou seja, a assistência e a promoção, e através delas traça uma linha histórica desse processo. Ciente dessas formas de interpretações sobre o surgimento e consolidação da sociedade civil mexicana, Vázquez *et al.* (2011) revelam a importância em se obter um único conceito que permita melhor delimitar e compreender essa sociedade, inclusive no que se refere a seus aspectos históricos.

Assim, Vázquez *et al.* (2011) frisam a inexistência de um consenso em torno da definição do termo sociedade civil no México, no entanto, reconhecem duas grandes linhas de análise sob a qual se alicerçam os estudos sobre essas organizações no país. De acordo com Vázquez *et al.* (2011), a primeira corrente averigua essas organizações sob uma concepção política, que baseada na tradição anglo americana da teoria da democracia liberal, identifica as instituições e as atividades cívicas dos cidadãos como um componente essencial de um tipo particular de sociedade política, que parte dos princípios de cidadania, direitos, representação democrática, livre mercado e respeito à lei.

De outro lado, Vázquez *et al.* (2011) identificam a corrente de tradição sociológica que tende a definir a sociedade civil como um espaço de mediação entre o Estado e os elementos básicos da sociedade (indivíduos, famílias, empresas), sendo que esta lacuna é composta por organizações sociais que desfrutam de autonomia e que contam com a participação voluntária de seus membros. Segundo Vázquez *et al.* (2011), essa corrente busca denominar a organização associativa da sociedade civil como terceiro setor.

Cientes das duas correntes e da importância de se utilizar uma definição suficientemente robusta e adequada para compreender a sociedade civil mexicana, Vázquez *et al.* (2011) optaram por construir um conceito baseado na fortaleza das duas correntes e que fosse capaz de delimitar o objeto do estudo e os alcances analíticos oriundos da investigação que os mesmos realizaram para a organização Civicus. Desse modo, segue transcrita a definição de sociedade civil construída por Vázquez *et al.* (2011):

> Cidadãos que atuam coletivamente para defender alguma causa ou interesse comum, que se caracterizam por estarem organizados voluntariamente, serem autônomos, não formar parte do governo ou do mercado e não possuírem fins lucrativos. (VÁSQUEZ *et al.*, 2011, pág 16, tradução nossa)

Essa definição construída por Vázquez *et al.* (2011) serviu como base para a elaboração de um retrato da sociedade civil mexicana, e, para tanto, os investigadores utilizaram tanto estudos realizados por pesquisadores vinculados à tradição política, tais como Reygardas, Olvera, quanto estudiosos alinhados à tradição sociológica como Salomon, Anheier, Putman, Grzybowicz para melhor retratar e traçar uma linha histórica do surgimento e consolidação da sociedade civil mexicana.

Mediante aos apontamentos realizados por Vázquez *et al.* (2011) fica evidente que utilizar uma linha ou outra de entendimento sobre a sociedade civil faz com que a compreensão sobre o tema seja parcial. Por essa razão, cabe relatar o entendimento dos autores sobre a sociedade civil e, do mesmo modo que eles, aportar informações oriundas de outros autores.

Deste modo, Vázquez *et al.* (2011) iniciam o recorte histórico sobre a sociedade civil mexicana no período em que ocorre a conformação do Estado, isto é, após a revolução mexicana, pois a partir daí se começa a reconhecer formalmente, a nível constitucional, um amplo conjunto de direitos e garantias individuais, embora na prática se consolidasse um regime autoritário baseado em uma estrutura corporativa que não permitia uma clara diferenciação entre a esfera estatal e social.

Para Vázquez *et al.* (2011) esse controle corporativo e centralizado sobre as organizações da sociedade civil perdurou por cinco décadas e somente alguns setores sociais escaparam dessa influência, ou seja, as instituições de ensino superior e as organizações vinculadas à igreja católica, assim também relatou Reygardas (2004) quando tratou das organizações vinculadas ao conceito de promoção. Segundo Vázquez *et al.* (2011), a persistência dessas instituições possibilitou o desenvolvimento de uma sociedade civil com características privadas e com pouco interesse em ser influenciada pela esfera pública.

Dessa maneira, Vázquez *et al.* (2011) acentuam que o marco que representa uma clara cisão entre a sociedade civil atrelada e controlada pelo Estado mexicano e uma mais independente e democrática foi o movimento estudantil organizado no ano de 1963 e que foi brutalmente reprimido em dia 02 de outubro de 1968. No trecho seguinte os autores relatam essa mobilização e declaram sua contribuição para a ampliação de uma atitude crítica no país:

> O movimento alcançou níveis de visibilidade e convocatórias inéditas há alguns meses antes da estreia dos jogos olímpicos de 1968, ano em que o México seria seu anfitrião. Como se sabe, o movimento foi brutalmente reprimido em 2 de outubro desse ano; este acontecimento danificou profundamente a legitimidade do Estado, e contribuiu a que paulatinamente se gerasse uma atitude crítica entre amplos setores da sociedade. (VÁZQUEZ *et al.*, 2011, pág. 18, tradução nossa)

Paralelo a esse movimento e somando-se a ele, de acordo com Vázquez *et al.* (2011) e conforme já relatado por Reygardas (2004), foram criadas uma série de organizações vinculadas à doutrina da igreja católica e à metodologia de Paulo Freire, que também contribuíram para a expansão de uma sociedade civil menos atrelada ao Estado. No entanto, segundo Vázquez *et al.* (2011) o fator que contribuiu de maneira decisiva para a erosão dessa influência foi a migração massiva das organizações para a zona metropolitana do Distrito Federal.

Reygardas (2004) reforça essa constatação, uma vez que, conforme o autor, a partir dos anos 1970 começaram a se conformar nas grandes cidades do país movimentos urbanos e campesinos populares independentes do partido do governo (PRI), além de destacar o surgimento de muitas associações civis estreitamente vinculadas a esses movimentos.

Apesar disso, em conformidade com Vázquez *et al.* (2011), somente nos anos 1980 as organizações da sociedade civil (OSC) estariam definitivamente independentes e consolidadas como um elemento visível da sociedade mexicana e desvinculado do Estado. Isso ocorreria motivado por três fatores, como é apresentado por Vazquéz *et al.* (2011) no trecho que se segue:

> A década de oitenta foi definitiva para a independência e consolidação das OSC como elemento mais visível na sociedade civil mexicana. Três fatores podem ser identificados como catalizadores deste processo: o reajuste estrutural da econômica, o terremoto na Cidade do México de 1985 e a concorrência eleitoral em 1988. (VAZQUÉZ, *et al.*, 2011, pág. 18)

Sendo assim, segundo Vazquéz *et al.* (2011), a severa crise econômica iniciada em 1982 e o posterior processo de reajuste estrutural trouxeram efeitos tanto para as camadas mais populares quanto para as classes médias da sociedade mexicana e resultou na retirada do Estado mexicano da provisão de bens, serviços e subsídios massivos, o que provocou a emergência de novas OSC embasadas na geração de alternativas autogestionárias, direitos humanos e vinculadas aos movimentos sociais e urbanos.

O terremoto de 1985 na Cidade do México foi apresentado como um segundo fator por Vazquéz *et al.* (2011), isso porque as OSC tiveram um aumento da diversidade de fontes de financiamento e da capacidade de coordenar esforços, que resultaram em uma maior visibilidade pública dessas organizações e sua, consequente, ampliação.

Além do aumento de organizações para atender as demandas oriundas desse desastre, conforme evidenciam Vazquéz *et al.* (2011) outras instituições também se desenvolveram no referido período, elas abordavam temas como direitos humanos, equidade e gênero e proteção ao meio ambiente.

Segundo Vazquéz *et al.* (2011), a emergência dessas instituições contribuíram para colocar em destaque as bases que mantinham o forte Estado mexicano (o crescimento econômico e a condução populista de desenvolvimento) e a falta de legalidade em seu interior (corrupção e a falta de transparência governamental). Nesse sentido, essas organizações trouxeram para o foco do debate e da luta da sociedade civil, o Estado e o campo eleitoral no México.

Essas discussões e a atuação das OSC embasadas nesses temas atingiram seu auge nas eleições presidenciais de 1988, quando o governo priista teve que recorrer à fraude para se manter no poder federal, sendo este momento, de acordo com Vazquéz *et al.* (2011), o terceiro fator que marcou a visibilidade e a ampliação das organizações da sociedade civil no país.

Desse modo, Reygardas (2004) destaca que os anos 1980 foram marcados pelo início do alinhamento a economia neoliberal e pelo terremoto de 1988 que geraram uma série de questionamentos na população mexicana, que viu nas eleições desse mesmo ano uma possibilidade de melhoria caso elegessem Cuahtemóc Cardenas, no entanto, foram surpreendidos pela fraude eleitoral dirigida pelo PRI e pela alteração do resultado desse pleito.

Mediante aos relatos apresentados é possível afirmar que o cenário construído ao longo dos anos 1980 marcou, de maneira mais clara, a separação e antagonismo das organizações da sociedade civil frente ao governo federal, característica essa, que para Vazquéz *et al.* (2011) viabilizou o seu crescimento, a maior visibilidade e a frequente incidência pública das OSC no México nos anos 1990.

Com isso, Vazquéz *et al.* (2011) ressaltam que as OSC que emergiram nos anos 1990 centraram suas pautas de atuação na luta pela democracia, na busca pela paz na região de Chiapas e o desenvolvimento dos povos indígenas, na reinvindicação jurídico-legal para as OSC, nos efeitos causados no país em detrimento da adesão do México ao Nafta (Tratado Norte-Americano de Libre Comércio) e da crise econômica de 1995.

Vazquéz *et al.* (2011) destacam que essa década também esteve marcada pela pluralidade de identidades das organizações da sociedade civil mexicana e pelo desenvolvimento e consolidação de novas redes e espaços de vinculação e coordenação das OSC de distintas correntes, isto é, da assistência, promoção e da filantropia. No trecho transcrito abaixo Vazquéz *et al.* (2011) relatam as redes organizadas e consolidadas nos anos 1990:

> [...] fundou-se a Convergência de Organismos Civis pela Democracia, a rede que aglutinaria maioritariamente as organizações de promoção do desenvolvimento. Posteriormente, em 1993 o Fórum de Apoio Mútuo que estava abaixo da Fundação para o Apoio a Comunidade, na qual integraria um grupo plural de organizações formado por instituições de assistência privada, organizações sociais de promoção do desenvolvimento, fundações e fundos sociais. Ademais, a Junta de Assistência Social do Distrito Federal continuaria com seus esforços de convocatória e integração de organizações de dita índole. Por sua parte, o Cemefi se consolidava como uma iniciativa de aglutinamento do setor associativo com origens no empresariado mexicano, desde o discurso da filantropia e da responsabilidade social. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011, pág. 20, tradução nossa)

Diante desses relatos e como constata Reygardas (2010) é possível afirmar que a última década do século XX foi testemunha de fortes lutas antiautoritárias e da formação de uma sociedade civil e plural que se autoconvocou a participar em processos que passaram massivamente, da contestação e crítica ao governo e ao modelo de desenvolvimento, para a elaboração de estratégias que viabilizassem o avanço democrático e propostas específicas de geração, desenho e operacionalização de políticas públicas.

O século XXI, como apresenta Vazquéz *et al.* (2011), se inicia com a consolidação da democracia no México, quando em 2000, finalmente um partido diferente do PRI ganha as eleições federais e finda com a democracia de um único partido que perdurou por 71 anos. O PAN chega à presidência com Vicente Fox Quezada e, este fato, trouxe várias repercussões relevantes, como apontam Vazquéz *et al.* (2011):

> Em primeira instância implicou que as agendas de muitas redes e iniciativas de coordenação que possuíam como bandeira essa causa – a democracia eleitoral - perdessem a relevância, visibilidade e força pública. Em segundo

> lugar, se deu uma fuga dos quadros diretivos das organizações para os postos governamentais [...]. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011, pág. 21, tradução nossa)

Com isso, em conformidade com Vazquéz *et al.* (2011) é possível constatar que ocorreu uma forte aproximação da sociedade civil com o governo federal, o que implicou na alteração das lideranças das organizações e na construção de novas formas de se realizar incidência política. De acordo com Vazquéz *et al.* (2011), além da inclusão de lideranças das OSC no quadro de funcionário, o governo também iniciou uma aproximação com a sociedade civil através da convocação ao diálogo.

Nesses diálogos ocorridos entre Estado e sociedade civil foram discutidos diversos assuntos, contudo, quatro deles marcaram essas discussões, como citam Vazquéz *et al.* (2011):

> Quatro temas têm marcado o desenvolvimento associativo nesta década: 1) a consolidação do Direito ao Acesso a Informação (DAI) pública governamental, 2) a consolidação de um adequado marco legal e fiscal para o setor, 3) a ascensão da agenda de responsabilidade social das empresas e, 4) a crescente insegurança pública relacionada com o incremento do crime organizado durante os últimos anos da década. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011, pág. 21, tradução nossa)

Dentre esses assuntos, o acesso a DAI e a consolidação do marco legal revelam a abrangência e a dimensão dos diálogos ocorridos entre o Estado e a sociedade civil, o que implica no reconhecimento da influência exercida por essa última no governo federal.

O acesso a DAI, segundo Vazquéz *et al.* (2011), possibilitou que as organizações da sociedade civil pudessem contar com informação pública e permitiu o acesso ao principal instrumento de elaboração de política pública do governo, ou seja, o orçamento, o que, consequentemente, viabilizou uma análise comparativa dos dados oriundos desse instrumento com os resultados obtidos pelas políticas públicas (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

E a consolidação do marco legal por meio da Lei Federal de Fomento as Atividades da Sociedade Civil (LFFAOSC) é vista por Vazquéz *et al.* (2011) como um dos avanços mais importantes obtidos pela sociedade civil mexicana, uma vez que ela reconhece a transcendência social do trabalho das organizações da sociedade civil.

Tanto é verídica essa constatação de Vazquéz *et al.* (2011), que segundo Garcia *et al.* (2010) as organizações envolvidas na elaboração dessa lei possuíam expectativas bastante elevadas a respeito das mudanças que ela provocaria, visto que, se estaria reconhecendo no país um novo setor social e político que se somaria ao setor público e privado e que auxiliaria

na governabilidade democrática do país e, portanto, reconheceria o caráter transcendente do trabalho dessas organizações.

Garcia *et al.* (2010) relatam que no primeiro anteprojeto da referida lei foram expostas a importância da emergência das organizações da sociedade civil como um novo ator social, bem como a necessidade de adequar o marco legal a essa nova realidade social e política do México. A redação desse anteprojeto, conforme Garcia *et al.* (2010) foi aprimorada e aprovada no ano de 2003 e no ano seguinte se aprovaram duas leis que reconhecem o valor social e público das OSC: a Lei Geral de Desenvolvimento Social e a Lei de Assistência Social, e a própria lei de fomento.

Em termos gerais, a Lei Federal de Fomento as Atividades de Organizações da Sociedade Civil busca incentivar e não regular o setor, isso porque as organizações permaneceram desconfiadas da possível intromissão e supervisão do governo, além de, estabelecer mandatos a uma série de secretarias governamentais, buscar uma maior participação dos cidadãos, incentivar o financiamento do setor e criar um registro para as OSC (FUNDAÇÃO TIDES, 2006).

Essas considerações podem ser constatadas no trecho transcrito abaixo pertencentes à Lei Federal de Fomento as Atividades de Organizações da Sociedade Civil:

> A presente lei é de ordem pública e interesse social e tem por objeto: I. Fomentar as atividades das organizações da sociedade civil assinaladas no artigo 5 desta lei; II. Estabelecer os poderes das autoridades que a aplicarão e dos órgãos que coadjuvarão com eles. III. Determinar as bases sobre a qual a Administração Pública Federal fomentará as atividades que se referem ao parágrafo I deste artigo. IV. Estabelecer os direitos e as obrigações que as organizações da sociedade civil devem cumprir para estarem inseridas nesse lei e poderem acessar os mecanismos de fomento de suas atividades. V. Favorecer a coordenação entre as dependências e instituições do governo federal e as organizações da sociedade civil beneficiárias, no que se refere as atividades que assinala o artigo 5 da mesma. (LEY FEDERAL DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 2004, p. 13, tradução nossa)

De acordo com Vazquéz *et al.* (2011) a referida lei criou o Registro Federal de Organizações da Sociedade Civil por meio do Instituto Nacional do Desenvolvimento Social (Indesol) a partir do qual as organizações obtêm uma Chave Única de Registro, denominado Cluni, com a qual as instituições podem acessar recursos públicos junto a programas governamentais.

Como a LFFAOSC, conforme Garcia *et al.* (2010), não reconhece e define diretamente as OSC, mas a lei busca apresentar algumas características para identificá-las, sendo elas: estarem legalmente constituídas, não possuírem fins lucrativos, não terem fins partidários, religiosos e eleitorais e, transversalmente, não realizarem ações em autobenefício ou de benefício mutuo e não distribuírem os recursos remanescentes entre seus associados.

Todavia, segundo Garcia *et al.* (2010), somente se as organizações tiverem essas características elas poderão obter a Cluni e se beneficiar da lei de fomento. Mediante a promulgação dessa lei e das leis de desenvolvimento social e assistência social se acreditava que esse conjunto de leis seria capaz de favorecer e impulsionar as organizações da sociedade civil no México, no entanto, não foi isso o que ocorreu (GARCIA *et al.*,2010).

No trecho que se segue os autores ressaltam os motivos que impediram essa impulsão:

> [...] os sucessivos governos federais e estaduais não aproveitaram nem ampliaram os espaços e mecanismos de relação que permitiam uma eficiente e eficaz intervenção das OSC na definição, avaliação, seguimento e execução de políticas públicas; não existiu um incremento dos recursos federais para o apoio das instituições e para a operacionalização de projetos impulsionados por estas; os partidos políticos tem mostrado uma visão de democracia onde não cabe a sociedade civil como ator de governabilidade; e tem se iniciado confrontos entre os atores políticos e as OSC. (GARCIA *ET.AL.*, 2010, pág. 08)

Nesse sentido, para Garcia *et al.* (2010), foram vários os motivos que dificultaram, que essas leis viabilizassem a expansão formal da sociedade civil mexicana. No que se refere especificamente à lei de fomento, Vazquéz *et al.* (2011) aludem que ela também tem trazido alguns desafios próprios da sua formulação, sendo o principal deles o fato dela apresentar um conjunto heterogêneo e contraditório de normas, sendo algumas delas democráticas e inclusivas e outras fechadas a participação cidadã.

Além do mais, de acordo Vazquéz *et al.* (2011), ainda que a referida lei traga como objetivo central o fomento das organizações da sociedade civil essa política de incentivo ainda não existe no país, como eles apresentam no trecho transcrito abaixo:

> [...] Na realidade, pese a lei, não existe uma política de fomento para as OSC, com o qual esforços do setor governamental e das organizações da sociedade civil terminam sendo isolados e desarticulados, e não necessariamente se traduzem em um verdadeiro mecanismo de apoio para as OSC. (Vazquéz *et al.*, 2011, pág. 23)

Vazquéz *et al.* (2011) acrescentam também a inexistência de um verdadeiro mecanismo fomento e a falta de instrumentos para viabilizá-lo o que pode gerar incentivo

perverso quando se trata de financiamentos pouco transparentes e com reduzidos mecanismos de prestação de contas.

Assim, diante da discussão apresentada, embora, a eleição de Vicente Fox e a chegada e permanência do PAN no poder tenham apresentado, aparentemente, resultados favoráveis as organizações da sociedade civil, para Layton (2004) esse advento da democracia mexicana trouxe resultados mesclados para essas organizações no país.

Isso porque, em conformidade com Layton (2004), por um lado o governo iniciou um processo de aproximação com a sociedade civil através da convocação do diálogo e na participação na elaboração da política pública, por outro, trouxe questionamentos e a preocupação das organizações quanto a se tornarem dependentes e/ou porta-vozes do governo e perderem a sua identidade. Aliado a isso, ainda há a preocupação com a transparência financeira nas parcerias estabelecidas entre Estado e sociedade civil (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

Mediante a essa contextualização é possível perceber que a sociedade civil mexicana é composta por uma heterogeneidade de organizações e que sua compreensão e entendimento também retratam essa abrangência, haja vista, que cada linha de pesquisa a entende e a busca investigar de uma maneira. Diante dessa realidade e diversidade, as organizações da sociedade civil mexicana são retratadas, nesta pesquisa, com base em dois estudos.

O primeiro foi baseado no estudo realizado pela *John Hopkins University* em parceria com o Cemefi (Centro Mexicano de Filantropia) em 1995 e divulgado em 1999 e tinha por objetivo a tarefa de incluir as experiências da sociedade civil mexicana nas investigações comparativas realizadas por essa universidade. Vale ressaltar que esse é o estudo mais recente sobre o país apresentado pela *John Hopkins University* e, portanto, ao observá-lo é preciso atentar-se que ele faz referência a sociedade civil mexicana de 18 anos atrás.

De acordo com Salamon *et al.* (1999), os resultados desse estudo se concentraram no âmbito, na estrutura, no financiamento e no papel deste setor no México. Nesse sentido, o México era identificado, em 1995, como uma força econômica insuficientemente desenvolvida representando taxas modestas de empregos e gastos nacionais, embora, apresentasse uma crescente importância social e política. Nos dados transcritos ficam evidentes essa constatação dos autores:

> - Um setor de 1.300 milhões de dólares. Em 1995, o setor não lucrativo mexicano movimentou um total 1.300 milhões de dólares (8.800 milhões de

> pesos mexicanos) com gastos operacionais, o que representava 0,5% do produto interno bruto do país, uma quantidade bastante reduzida.
>
> - Uma modesta fonte de emprego. Por traz desses gastos se encontram uma força laboral que inclui 93.809 empregados assalariados equivalente a jornada completa. Esta cifra constitui 0,4% do total de trabalhadores agrícolas do país, 1,2% dos empregos do setor de serviços e o equivalente a 2,4% do pessoal empregado pelo Estado em todos os âmbitos: federal, estadual e municipal
>
> - [...] De fato, 10% da população mexicana manifesta interesse em contribuir com parte do seu tempo com as organizações não lucrativas[...]. (SALAMON *et al*., 1999, p. 518 e 519, tradução nossa)

Em vista desses dados, Salamon *et al.* (1999) afirmam que a sociedade civil mexicana era bastante reduzida em relação a sua economia global, fato que prosseguia quando se comparava o setor com outros países homólogos da América Latina e com os demais países do mundo que foram analisados no estudo desenvolvido pelos autores, que conformavam 22 países.

Desta forma, Salamon *et al.* (1999) explanam que a sociedade civil mexicana era significativamente inferior a média internacional (média mundial 4,8% e mexicana 0,4%) e consideravelmente inferior a média dos países latino-americanos (média latino-americana 2,2% e mexicana 0,4%).

No que se refere à área de atuação, Salamon *et al*. (1999) retratam que a sociedade civil mexicana se assemelhava a outros países da América Latina, já que concentrava sua atuação na área de educação, que era responsável por gerar mais de 40% do total de emprego criados pelo setor. De acordo Salamon *et al*. (1999) as outras áreas de atuação se concentravam nas associações profissionais e sindicatos (30,5%), na saúde e serviços sociais (17%), na vida social – cultura e lazer – (7,7%), no meio-ambiente, desenvolvimento e assessoramento legal (menos de 1,5%).

Frente a esse contexto de atuação das organizações na área da educação, Salamon *et al*. (1999) alegam que a maior parte das receitas geradas por esse segmento era oriunda dos pagamentos de quotas ou serviços prestados por essas instituições, assim como também ocorria na maioria dos países latino americanos. Por essa razão, essa fonte de receita representava 85,2% do total de ingressos, em contrapartida os recursos oriundos da filantropia que formavam 6,3% e do setor público 8,5% (SALAMON *et. al.*, 1999).

Diante desse panorama existente em 1995 no México, Salamon *et al*. (1999) sugeriram que alguns temas deveriam ser pautados e discutidos, dentre eles se encontravam: fomentar a

capacidade de atuação, estabelecer uma base de cooperação com o estado (a lei citada já é uma evidência de que isso vem ocorrendo), garantir um espaço às organizações do sociedade civil junto ao setor público e estabelecer uma base filantrópica nacional. Assim, diante das considerações apresentadas sobre a situação das OSC durante os anos 2000 pode-se constatar que muitos desses pontos foram abordados pela sociedade civil mexicana.

O estudo apresentado, conforme já relatado, foi a última investigação organizada pela *John Hopkins* retratando a sociedade civil mexicana e, diante da obsolescência desses dados, fez se necessário a apresentação de dados mais atuais que, de fato, refletissem a atual sociedade civil no México.

Nesse sentido, a Cemefi em parceria com a Iniciativa Cidadã para a Promoção da Cultura do Diálogo elaborou um estudo que buscou retratar a sociedade civil mexicana, essa investigação resultou no relatório analítico do índice Civicus da sociedade civil em 2010 e publicado em 2011 (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

Segundo informações oriundas desse estudo as organizações da sociedade civil mexicana estavam integradas, em 2010, em quatro grandes tipos de organizações de ajuda: a terceiros (54,9%), religiosas (20,9%), de benefício mútuo (23,7%), políticas e partidos políticos (0,4%), que representam um total de 35.357 organizações (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

No que diz respeito à temática que abordavam neste período, 45% delas estavam centradas na área de serviços sociais de atenção ou assistência, 18% de desenvolvimento comunitário, 8% na área da saúde e os outros 29% se concentravam em educação e pesquisa, meio-ambiente e direitos humanos (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

No que se refere a sua distribuição geográfica, de acordo com Vazquéz *et al.* (2011), existia uma alta concentração das organizações nas vinte cidades mais povoadas do país, em especial na Cidade do México. Contudo, não somente a concentração geográfica ocorria nessas vinte cidades, como os benefícios adquiridos também estavam centralizados nessa região e, pontualmente, em outros estados.

No trecho abaixo Vazquéz *et al.* (2011) destacam essa concentração:

> 74,5% das donatárias autorizadas e 43,7% das organizações com Cluni se concentram nessas 20 cidades. 23,15% de todas as organizações registradas junto ao Indesol se concentram no D.F., a igual que 29,4% das donatárias autorizadas, ressaltando que sua população representa menos de 10% do total. No resto do país, o número de associações é muito pobre em relação ao total de sua população. Nos casos do estado do México e Veracruz são

> relevantes nesse sentido; cada um concentra 6,3% das organizações com Cluni enquanto suas populações representam 12% e 8% do total nacional. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011, pág. 24, tradução nossa)

Diante desses apontamentos, essas informações buscaram, por meio do estudo realizado para a Civicus, caracterizar as organizações da sociedade civil mexicana, para tanto, apresentou sua área de atuação, o tema com qual trabalham e sua disposição geográfica no país.

No entanto, de acordo com Vazquéz *et al.* (2011), outras dimensões também foram abordadas no estudo, sendo eles: o compromisso cívico, o nível de organização, a prática dos valores, a percepção do impacto e o ambiente externo. Quanto ao compromisso cívico, Vazquéz *et al.* (2011) mencionam que foram verificados três aspectos para se medir a participação social e a participação política. No trecho a seguir são relatados os aspectos:

> [...]1) A extensão da participação: é o número de membros e voluntários de organizações e associações. 2) A profundidade da participação: se refere a frequência das atividades que realizam os indivíduos em suas respectivas organizações. 3) A diversidade da participação: é a distribuição por gênero, origem socioeconômica, étnica e geográfica de aqueles que participam na sociedade civil. (VAZQUÉZ *et al.*,2011, pág. 25, tradução nossa)

O resultado global dessa dimensão foi de 44,7% e, conforme Vazquéz *et al.* (2011), se encontra diretamente vinculado aos altos resultados alcançado pelo aspecto que retrata a diversidade da participação, já que os valores dos outros aspectos foram consideravelmente baixos.

Assim, Vazquéz *et al.* (2011) ressaltam baixos níveis de participação de cidadãos em ações públicas e políticas, baixa filiação a organizações da sociedade civil, o que para os autores pode ser explicado pelo pequeno nível de confiança entre os cidadãos e destes para com a sociedade civil. No trecho seguinte Vazquéz *et al.* (2011) reforçam essa constatação sobre a falta de confiança:

> [...] 75% da população considera que se deve ser cuidadoso ao tratar com outras pessoas e, ainda que as OSC tenham conseguido uma qualificação muito maior que instituições do governo ou empresas privadas, 40% da população declarou que não possuem um grande nível de confiança nelas. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011, pág. 31, tradução nossa)

No que tange ao nível de organização, o estudo, segundo Vazquéz *et al.* (2011), averiguou seis aspectos: governança interna, infraestrutura de apoio, comunicação setorial, recursos humanos, recursos financeiros e tecnológicos e vínculos internacionais. Com isso, o estudo constatou que quanto a governança interna 71% das organizações possuem uma

estrutura de governo formal, que se constitui por meio de um órgão coletivo no qual uma pessoa é responsável por tomar as decisões mais importantes da organização (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

Já sob o aspecto, infraestrutura de apoio, o estudo indicou que somente 41,1 % das organizações participam ativamente em redes ou federações, ou seja, menos da metade delas. No quesito comunicação setorial, o estudo averiguou quantas organizações tiveram reuniões nos últimos três meses com outras instituições e constatou que 68,8% realizaram reuniões, 30,1% não e 1,1% não sabiam responder, o que permitiu constatar a existência de uma importante dinâmica de interação e contatos entre as organizações, o que não quer dizer que seja suficiente para consolidar uma rede que fortaleça o setor.

Na análise sobre recursos humanos, o estudo buscou valorizar a sustentabilidade do quadro de pessoas dedicadas as organizações mediante a relação entre a quantidade de voluntários e o pessoal remunerado dentro de uma organização. Nesse sentido, o resultado obtido foi de 12,4%, o que quer dizer que as organizações mexicanas não contam com uma base suficientemente sustentável de recursos humanos, e como relatam Vazquéz *et al.* (2011), isso está diretamente relacionado à questão dos recursos financeiros.

Assim, no que corresponde a recursos financeiros e tecnológicos, o estudo buscou medir a porcentagem de recursos provenientes de distintas fontes de financiamento e o grau de adequação desses recursos para a realização das atividades das organizações, além de verificar o quanto elas têm acesso ou disponibilidade a telefones, fax, internet, e-mail e computadores (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

No quadro abaixo Vazquéz *et al.* (2011) demonstram as fontes de financiamentos e os percentuais acessados:

QUADRO 1 – Fonte de Financiamento das OSC mexicanas

Fonte de financiamento	%
Doadores individuais	23,38
Governo	22
Fontes Nacionais	11,94
Empresas Nacionais	9,83
Venda de serviços	8,22
Doadores extrangeiros	5,58
Cotas de Filiação	4
Não específica	8

Fonte: Relatório Analítico do Índice Civicus da Sociedade Civil 2010

Diante dos resultados apresentados, pode-se observar que a maior parte dos recursos que financiam as organizações da sociedade civil mexicana é oriunda de doadores individuais, o que pode significar, de acordo com Vazquéz *et al.* (2011), uma maior autonomia para essas organizações no manejo desses recursos e, em contrapartida, uma ampliação do investimento em campanhas de sensibilização e arrecadação de fundos.

A segunda maior fonte é o governo devido, principalmente, ao fato da normatividade estabelecida (Lei de fomento, já apresentada), no entanto, segundo Vazquéz *et al.* (2011) o acesso a fundos públicos ainda seguem termos e condições difíceis para as organizações. Dentre essas dificuldades se destacam: os atrasos na entrega dos recursos, prazos curtos para a execução do projeto e modalidades de comprovação dos gastos extremamente rigorosas, que dificilmente se ajustam a dinâmica das organizações (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

Outro ponto averiguado neste estudo foi sobre a variação de ingressos em relação aos gastos ocorridos no ano anterior à pesquisa (2009) e se verificou que 43,3% das organizações assinalaram que tiveram uma diminuição dos seus ingressos, 33,5% relatam que o mesmo permanece igual e 23,2% ressaltam seu aumento. No que corresponde aos gastos, o estudo evidenciou que 60,7% relatam seu aumento, 26% o definem como adequado e 13,3 que eles têm diminuído, portanto, as organizações mexicanas estão enfrentando uma situação cada vez mais difícil no que se refere à mobilização de recursos financeiros (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

Sobre ter acesso ou disponibilidade à telefonia, internet, computadores, o estudo verificou que a maioria das organizações possui telefones e computadores, no entanto, 34% não possuem acesso à internet e 31% não contam com sinal de fax, o que de acordo com Vazquéz *et al.* (2011), é um percentual bastante alto.

No que se refere à análise sobre a prática dos valores o estudo buscou mensurá-la através do grau de desenvolvimento das organizações e se elas aplicam certos valores fundamentais em suas práticas institucionais, tais como, a transparência e a confiabilidade. Para tanto, se verificou cinco dimensões: governabilidade democrática na tomada de decisões, regulação trabalhista, código de conduta e transparência, padrões ambientais, percepção de seus valores na sociedade civil em seu conjunto (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

O resultado global encontrado nessa análise foi de 50,4%, o que indica, em conformidade com Vazquéz *et al.* (2011), que as organizações mexicanas encontram-se na média quanto à prática dos valores. Porém, vale ressaltar dois resultados que compõem essa análise e que devem ser destacados por se tratarem de incoerências entre: o que se difunde e o que se aplica. Nos trechos abaixo de Vazquéz *et al.* (2011) seguem relatados esses resultados:

> No que se refere a governabilidade democrática das OSC, chama a atenção que exista um contraste entre a percepção que tem os atores externos e a própria organização. Pode-se afirmar que os primeiros consideram que nas OSC existe uma ampla participação na tomada de decisões pelos diretores e pelo pessoal contratado. No entanto, a percepção interna das OSC é distinta, já que a maioria afirma que são os diretores e os órgãos de governo designados que, geralmente, tomam as decisões. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011, pág. 42, tradução nossa)

> Vale ressaltar também que nas regulações trabalhistas, as OSC no México enfrentam uma situação contraditória, já que de modo geral defendem os direitos declarados na Lei Federal do Trabalho, mas dificilmente conseguem outorgar a seus empregados as condições de trabalho idôneas. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011, pág. 42, tradução nossa)

Outra dimensão analisada foi a percepção do impacto, isto é, a medida em que as organizações da sociedade civil são capazes de influenciar e ter repercussão sobre a área política e social, de acordo com as percepções internas e externas a organização. Sobre essa dimensão, conforme Vazquéz *et al.* (2011) a percepção do impacto obteve um valor de 45,4%, ou seja, os entrevistados entendem que as organizações da sociedade civil têm um impacto mediano em relação aos problemas sociais, participação nas políticas e nas atitudes dos cidadãos.

E, por fim, no que corresponde, ao ambiente externo, Vazquéz *et al.* (2011) destacam que esta é uma dimensão transversal e que, por isso, influenciou no resultado de todas as outras dimensões já relatadas. Dessa maneira, o resultado obtido foi mediamente positivo, já que, a sociedade civil possui espaços e recursos disponíveis para que o desenvolvimento das organizações no México, ainda, ganhe maior abrangência (VAZQUÉZ *et al.*,2011)

Com base nos resultados obtidos desse estudo, Vazquéz *et al.* (2011) relatam algumas fortalezas da sociedade civil mexicana, que seguem retratadas no trecho abaixo:

> Fortalezas
>
> - A influencia em reformas legislativas importantes e implementação de novas leis para fomentar uma maior participação cidadão nos assuntos públicos;
> - Uma crescente consciência da importância de se gerar alianças e criar redes de trabalho [...];
> - A vinculação com organismos internacionais [...];
> - A pluralidade [...];
> - A confiança [...];
> - O financiamento. O reconhecimento no interior do setor da importância de contar com fontes diversas de financiamento e profissionalização;
> - A importância das etnias [...].(VAZQUÉZ et al., 2011, pág. 42, tradução nossa)

E destacam as seguintes debilidades: os instrumentos legais e fiscais eram rígidos e limitados; escassas fontes de financiamento; uma ineficiente prática de prestação de contas; uma baixa difusão do impacto; a cultura do paternalismo, clientelismo e corporativismo; a deficiente participação cidadã; falta de confiança; a maioria das organizações estava pouco profissionalizada; falta de instrumentos de investigação, sistematização e análises das experiências das organizações; e as diferentes ideologias. (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

Diante do exposto é possível identificar um retrato mais próximo da atual sociedade civil mexicana, mas somente com as informações e dimensões que foram analisadas neste estudo realizado pela Civicus. Por essa razão e com o intuito de aprimorar esse retrato, Serna (2008) aporta informações sobre o trabalho voluntário nas organizações mexicanas, para tanto, a autora destaca alguns dados obtidos na Pesquisa Nacional de Solidariedade e Ação Voluntária.

Nessa pesquisa verificou-se que 44% dos mexicanos realizam trabalhos voluntários e 24% deles optam em realizá-lo por meio de instituições, por isso, Serna (2008) destaca dois aspectos dessa pesquisa: "a) uma porcentagem importante da população que realiza algum tipo de ação solidária ou voluntária prefere realizá-lo por meio de instituições, e b) uma quarta parte da população que realiza essas ações pertence a algum grupo organizado". (SERNA, 2008, pág. 103, tradução nossa)

Esses aspectos destacados por Serna (2008) implicam no reconhecimento de que as organizações da sociedade civil eram importantes espaços para a realização do trabalho voluntário no México. Serna (2008) destaca que o perfil dos voluntários mexicanos é variado, sendo composto, tanto por mulheres aposentadas que dedicam sua atenção as tarefas do lar,

quanto por mulheres e homens de diferentes níveis sociais que buscam dedicar um pouco do seu tempo a terceiros.

Ao observar as características gerais dos voluntários, Serna (2008) cita a presença de dois grupos: um de voluntários intensos que dedicavam seu tempo completo em um determinado período e os voluntários sistemáticos, formado por pessoas com um compromisso definido e pontual em relação ao tempo que se dedicavam a essa atividade. Outra característica que deve ser ressaltada é que o trabalho voluntário no México não é amparado por lei específica, como ocorre no caso brasileiro.

Frente às informações aportadas é possível visualizar um retrato da sociedade civil mexicana, ou seja, a sua história, suas peculiaridades, sua área de atuação, abrangência, as fontes de recursos, o respaldo legal que possuem, os recursos humanos com que podem contar e, sobretudo, o papel que as organizações desenvolvem no fortalecimento da sociedade mexicana.

2.4. Sociedade Civil Brasileira

No Brasil são identificados quatro momentos fundamentais no processo de formação da sociedade civil, como relatam Landim (1998) e Fernandes (1997). O primeiro se estende da colonização até meados do século XX e corresponde ao desenvolvimento das denominadas associações voluntárias, fundadas pela Igreja Católica e fundamentadas em valores da lógica cristã. Parte dessas instituições existe até os dias de hoje e atua na prestação de serviços sociais e assistenciais vinculados a área de saúde, proteção dos desamparados e educação.

Um segundo momento, de acordo com os autores, tem início nos anos 1930 com o governo Getúlio Vargas, que corresponde ao período em que o assistencialismo é assumido como uma estratégia política de governo. Esse período se estende até o final dos anos 1960, em que Estado e igreja dividiram a responsabilidade por obras assistenciais paternalistas e avessas ao questionamento social, assim, a igreja agiu como uma poderosa aliada do Estado no controle das manifestações de insatisfação social.

Os anos 1970 marcam uma nova fase para a sociedade civil brasileira, já que conforme Landim (1998) e Fernandes (1997), as instituições de caráter filantrópico e assistencialista se

uniram aos chamados movimentos sociais e, com o apoio da igreja, tornaram-se porta-vozes de problemas locais passando a denunciar a repressão, a desigualdade e a injustiça social.

Vale destacar que nem todos esses movimentos sociais enfrentaram, de fato, esse momento repressivo da história brasileira, haja vista, a constatação de Gohn (1997) aportada sobre a presença dos velhos e novos movimentos sociais e a prática social encampada por cada um deles.

Nesse sentido, como relata Gohn (1997) foram os novos movimentos sociais que mantiveram um caráter combativo frente ao Estado ditador e, grande parte deles, encontrou nas organizações da sociedade civil, identificadas como ONGs – que também emergiam nesse momento –, uma grande aliada para essa luta. Em conformidade com Montaño (2007), essas organizações possuíam um claro papel articulador ao lado dos movimentos sociais e exerciam a função de captador de recursos para eles.

Tanto é válida essa função, que segundo Fischer e Falconer (2005), a adoção do termo ONG (organização não governamental) foi influenciada pelos financiadores internacionais que buscavam vincular a sua imagem e seu nome ao esforço de erradicar os sistemas de governo totalitários e intolerantes. Diante desse contexto, Carrion (2000) afirma que muitas ONGs surgiram nesse período no país e tiveram uma significativa participação na vida política nacional, em particular no processo de democratização, sendo apoiadas por organismos internacionais, tais como a Cooperação Internacional.

Frente a esse cenário, Quadrat (2008) revela que diversas organizações surgiram com a bandeira universal dos direitos humanos ante ao governo ditatorial e, munidas desse objetivo, algumas dessas organizações construíram uma ativa posição, articularam diferentes setores da sociedade civil e foram decisivas para o fim da ditadura militar. No entanto, muitas delas desapareceram na sequência, em virtude da sua resistência a institucionalização, vista como uma perda de autonomia e submissão ao Estado (CARRION, 2000).

Ante a essas considerações, Montaño (2007) ressalta que durante os anos 1970 e 1980 o principal ator da sociedade civil brasileira foram os movimentos sociais, sendo que as ONGs foram um importantíssimo ator coadjuvante, já que através da captação de recursos e auxilio na articulação desses movimentos auxiliaram na luta contra a ditadura, contra os mecanismos de pressão e exploração.

O quarto momento, conforme Carrion (2000), a ser destacado na construção da sociedade civil brasileira é marcado pela promulgação da constituição de 1988, isso porque, nela se encontram definidos o conceito de cidadania e o arcabouço filosófico que forneceu as bases para a elaboração de políticas públicas no país. Embora esse seja identificado como o momento formal, de acordo com Montaño (2007), o avanço real da sociedade civil brasileira se iniciou a partir das reformas neoliberais começadas no Brasil a partir do governo Collor.

Esse avanço, para Montaño (2007), adquiriu maior proporção no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso em 1994, com a nomeação do ministro Luís Carlos Bresser Pereira como titular do novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Dentre as reformas realizadas por Bresser, uma deve ser observada com mais cautela, já que interfere diretamente nas relações entre a sociedade civil e o Estado.

Essa reforma realizada por Bresser buscava, segundo Montaño (2007), reduzir a suposta inoperância do Estado frente à burocratização derivada da Constituição de 1988, como já evidenciado. Com isso o caminho a seguir, para Bresser Pereira (1998, *apud* MONTAÑO, 2007), seria a "publicização", isto é, a transformação dos serviços não-exclusivos do Estado em propriedade pública não estatal e a, consequente, declaração das instituições que se responsabilizariam por esses serviços em organização social (OS).

Essas reformas neoliberais implantadas no Brasil e também na América Latina trouxeram como consequência, como aponta Gohn (1997), uma nova redivisão internacional do trabalho, em que as fronteiras nacionais perderam importância e a produção industrial passou a ser feita de forma fragmentada, com a ocorrência de processos produtivos em que as vantagens fiscais e econômicas, de modo geral, fossem mais propícias a acumulação.

Esse contexto, conforme Gohn (1997) permitiu que a economia informal ganhasse proeminência sobre a economia formal, transformando o que antes era visto como alternativo, e usualmente descartado, em algo bom e preconizado como saudável e recomendável. Com isso, para Gohn (1997), as relações de trabalho deixaram de ser o foco principal das lutas dos trabalhadores e os seus sindicatos perderam espaço, uma vez que as condições de organização e mobilização no setor informal pareciam bastante difíceis.

Assim, a luta básica passou a ser apenas pela manutenção de um emprego, qualquer que fosse ele, e não mais pelas melhorias nas condições de trabalho. Portanto, o padrão de desenvolvimento que se instaurou, segundo Gohn (1997), acabou por legitimar a exclusão como forma de integração, resultando na redução da ação mobilizadora dos movimentos

sociais e viabilizando, que as políticas integradoras passassem a ser intermediadas por organizações institucionalizadas.

Desse modo as reformas neoliberais postas em prática pelo Estado viabilizaram o fortalecimento das organizações da sociedade civil, fosse, como para Gohn (1997), por meio de políticas de parceria estruturadas com o poder público ou pela confiabilidade adquirida por essas organizações na gestão dos recursos públicos. Contudo, o que se verificou nos anos 1990 foi que, longe de se colocarem em confrontação com o Estado, as organizações buscaram com maior frequência estabelecer relações de complementaridade e parceria com o governo (FISCHER e FALCONER, 2005).

Por conseguinte, os anos 1990 redefiniram o cenário das lutas sociais e mudaram substancialmente o perfil dos movimentos sociais dos anos 1970 e 1980. Em conformidade com Gohn (1997), os temas que passaram a ser abordados nesse período foram: sobre a violência generalizada, a corrupção, as várias modalidades clientelismo e corporativismo e os escândalos na vida política nacional, portanto, os movimentos trouxeram como bandeira valores baseados mais na solidariedade humana e pouco alicerçados em projetos político partidários.

Dessa maneira, para Gohn (1997), os novos atores que emergiram na sociedade civil após 1970, ocorreram à revelia do Estado e contra ele, configurando novos espaços e formatos de participação e de relações sociais. Já os anos 1990 foram marcados pela forte presença das ONGs, entidades sem fins lucrativos que se orientaram para a promoção e o desenvolvimento de comunidades carentes a partir de relações baseadas em direitos e deveres da cidadania.

De acordo com Gohn (1997), isso significou, nos anos 1990, uma ausência dos movimentos sociais enquanto estruturas específicas e uma maior presença das novas instituições com seus quadros de pessoal e uma nova mentalidade sobre a coisa pública, portanto, significou mais a presença das organizações da sociedade civil nos campos de luta.

Esse novo contexto de maior relevância das organizações da sociedade civil está vinculado à realização das reformas neoliberais no país, esse fato na verdade consistiu na transferência de questões públicas de responsabilidade estatal para o chamado “terceiro setor” ou sociedade civil, como constatado por Montaño (2007). Daí em diante, uma série de leis foi promulgada a fim de reconhecer e nortear esse novo setor nacional, como destacado por Carrion (2000):

> [...] Em 1990, é promulgado o estatuto da criança e do adolescente; em 1991, a lei de incentivo à cultura; em 1993 a lei orgânica da assistência social; em 1998, a lei que dispõe sobre o trabalho voluntário; e em 1999 a lei nº

> 9.790/99, que estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCs. (CARRION, 2000, p.05).

Embora essas leis tenham sido promulgadas, conforme Oliveira e Haddad (2001) a falta de um conceito que defina exatamente a sociedade civil repercutiu diretamente na legislação brasileira, pois as leis que regulam essas instituições é um cipoal de normas construídas a partir do Código Civil de 1916, ao sabor das circunstâncias políticas e *lobbies* setoriais. Com isso, não existe uma tipologia adequada para identificar as entidades sem fins lucrativos, mas frouxas categorias criadas por leis sucessivas para atribuir privilégios a grupos bem articulados de organizações (OLIVEIRA e HADDAD, 2001).

Nesse sentido, determinar uma classificação que identificasse essas organizações foi uma das preocupações do Conselho da Comunidade Solidária, como constatam Oliveira e Haddad (2001):

> Determinar uma classificação contemporânea que separasse o "joio do trigo" foi uma das preocupações do Conselho da Comunidade Solidária em rodada de interlocução política entre o governo e a sociedade civil, lançada em 1997. Visando o encaminhamento de reforma à legislação para dar reconhecimento e regime especiais às organizações de fins públicos. (OLIVEIRA e HADDAD, 2001, p.67).

Desse esforço, resultou um projeto de lei, que faltou disposições sobre incentivos tributários ou fundos orçamentários de apoio, haja vista, que esses pontos foram rechaçados pelo governo. Esse projeto foi promulgado em março de 1999 na forma da Lei nº 9.790 e foi divulgada pela imprensa como a "nova lei do terceiro setor" ou lei das Oscips (OLIVEIRA e HADDAD, 2001).

Para Oliveira e Haddad (2001), a referida lei dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e institui e disciplina a celebração do termo de parceria com o poder público. Esse instrumento substituiria os convênios e contratos e simbolizaria uma renovação substantiva das antigas relações entre estado e a sociedade civil (OLIVEIRA e HADDAD, 2001).

De acordo com Albuquerque (2006), a lei citada e a lei nº 9608/98 foram os principais marcos regulatórios promulgados para a sociedade civil no país, no entanto, quando comparado a outros países, o Brasil ainda necessita de uma legislação mais sistematizada e moderna, que incentive a participação dos diferentes atores sociais que visam uma sociedade mais livre, justa e solidária.

Albuquerque (2006), também, salienta que tramitam no Senado e no Congresso diversos projetos de lei que tratam de assuntos relacionados às organizações da sociedade civil, tais como a alteração do regime fiscal e tributário, a ampliação da fiscalização por parte do poder público, projetos que visam fomentar a parceria entre governo e sociedade civil, bem como, a ampliação das possibilidades de doações a essas organizações e a criação de um programa nacional de apoio e fortalecimento econômico dessas entidades.

Nesse sentido, Ribeiro (2012) relata que desde 2011 a Secretaria-Geral da Presidência da República constituiu um grupo de trabalho, com a participação de vários ministérios e representantes da sociedade, para elaborar um novo marco regulatório para as organizações da sociedade civil. Vale destacar que a atuação desse grupo se mostrou, ainda mais, fundamental devido à onda de escândalos envolvendo transações entre o Estado e as organizações da sociedade civil, o que, inclusive, levou à saída de ministros e ao enrijecimento dos controles sobre os recursos federais acessados por essas instituições (RIBEIRO, 2012).

Diante da relevância e pertinência da discussão desse assunto, Ribeiro (2012) destaca que o grupo de trabalho conseguiu mobilizar a contribuição de um conjunto relevante de gestores públicos, juristas e líderes sociais que elaboraram propostas para melhorar a relação das entidades sem fins lucrativos com os órgãos públicos do Estado. No trecho que se segue, Ribeiro (2012) fala sobre o avanço mais importante obtido dos encontros realizados por esse grupo:

> A mais importante delas é um Projeto de Lei que estabelece um novo instrumento de contratualização, o Termo de Fomento e Colaboração, estabelecendo obrigações relativas ao chamamento público e à prestação de contas, tanto para os administradores públicos como para as organizações. (RIBEIRO, 2012, pág. 01)

Segundo Ribeiro (2012), do ponto de vista político, o principal avanço desse Projeto de Lei é o reconhecimento de que as organizações da sociedade civil não podem ser reduzidas a meros braços executores de políticas governamentais e, sim, que devem ser fomentadas como expressão autônoma da sociedade, espações de experimentação de novas tecnologias sociais, canais de participação e de controle social.

Portanto, para Ribeiro (2012), um instrumento adequado para regular o repasse de recursos públicos as organizações da sociedade civil é um passo necessário, no entanto, deve ser complementado com a elaboração e constituição de novos fundos públicos voltados ao

fomento da participação social no país. De todo modo, Ribeiro (2012) destaca que o governo federal já anunciou a criação desses tipos de fundos, porém, até agora nada foi concretizado.

No que tange ao objetivo final encampado por esse grupo de trabalho, ou seja, o marco regulatório para as organizações da sociedade civil, Ribeiro (2012) salienta que as atividades do mesmo foram encerradas em julho de 2012 e os produtos oriundos do seu trabalho não foram apresentados à Presidenta Dilma. Com isso, Ribeiro (2012) chama a atenção para o risco de não se dar continuidade aos processos relacionados a esse tema, como já ocorreu no governo Lula.

Mesmo diante desse contexto de ausência de um marco regulatório no Brasil que, de fato, reconheça e norteie as relações estabelecidas entre a sociedade civil e o Estado, Albuquerque (2006) relata que a legislação brasileira atual permite que a sociedade civil se organize sob as seguintes formas jurídicas: associação, fundação e organizações religiosas.

Essas formas jurídicas, Albuquerque (2006), podem receber o título de utilidade pública, solicitar registro no conselho nacional de assistência social (CNAS), certificado de entidade beneficente de assistência social (Cebas) ou receber o título de organização da sociedade civil de interesse público (título regulamentado pela lei federal nº 9.790/99).

Inseridas sob uma dessas formas jurídicas e possuidoras ou não dos títulos ou certificados já citados, as organizações da sociedade civil brasileira podem ser catalogadas, de acordo com Falconer (1999), em igrejas e instituições religiosas, organizações não-governamentais e movimentos sociais, empreendimentos sem fins lucrativos (clubes de futebol, instituições culturais, etc.) e as fundações empresariais, sejam elas ligadas ou não a grupos empresariais.

Frente a essas considerações, Albuquerque (2006) salienta que um importante documento para se compreender a sociedade civil brasileira é o relatório sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil) elaborado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em parceria com outras instituições tais como o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), a ABONG (Associação Brasileira de Organizações não governamentais) e o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas).

Outro estudo que retrata as organizações da sociedade civil brasileira pode ser encontrado nos arquivos da Universidade *Johns Hopkins*, porém o estudo mais recente foi

publicado em 2010 e se baseou, em grande parte, nos dados coletados pela Fasfil de 2002 e publicado em 2005 (JOHNS HOPKINS, 2010).

Esse estudo foi realizado em parceria entre a Universidade *Johns Hopkins*, IBGE e UNV (*United Nations Volunteers*), em que se destacou uma série de orientações embasadas na metodologia *Handbook of Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* – elaborada pelo setor de estatística da ONU (Organizações das Nações Unidas) – com o intuito de que os próximos dados coletados no Brasil levassem em consideração tais orientações e, consequentemente, fossem possíveis de serem comparados internacionalmente (JOHNS HOPKINS, 2010).

Mediante a essas orientações, o relatório das Fasfil publicado em 2012 absorveu essas considerações e, por essa razão, os dados coletados em 2010 para a elaboração deste relatório adotaram a metodologia *Handbook of Nonprofit Institutions in the System of National Accounts.* Assim, os dados retratados no relatório das Fasfil publicado em 2012 podem ser comparados com outros países que utilizam a mesma metodologia (IBGE, 2012).

Diante da absorção das orientações trazidas pelo estudo elaborado pela Universidade *Johns Hopkins* em parceira com outras organizações e o fato das suas informações estarem mais atualizadas, o retrato relatado a seguir das organizações da sociedade civil brasileira esteve embasado, principalmente, no último relatório das Fasfil publicado no ano de 2012.

Sendo assim, o referido relatório considera como Fasfil as organizações existentes no Cadastro Central de Empresas (CemPre) do IBGE caracterizadas como sem fins lucrativos e que se enquadraram simultaneamente em cinco critérios: organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. Com base nesses critérios, somente três figuras jurídicas podem representá-las no novo Código Civil, ou seja, as associações, as fundações e as organizações religiosas, como constatam o IBGE (2012) e Albuquerque (2006).

Frente a esse universo de organizações que conceitualmente e juridicamente podem compor a sociedade civil brasileira, o estudo criou novos critérios para definir a condição de atividade e a condição econômica. Para identificar a primeira condição, passou a se avaliar de maneira simultânea as situações cadastrais, número de assalariados e os indicadores de atividades e, para a segunda condição, buscou-se identificar a principal atividade econômica desenvolvida (IBGE, 2012).

Segundo o IBGE (2012), com base nesses novos critérios se tornou inviável a comparação das Fasfil 2012 com os outros relatórios já publicados em anos anteriores, por outro lado, possibilitou a comparação desses dados com o de outros países. Embasado nessas considerações, o relatório Fasfil 2012 evidencia que existiam oficialmente no Brasil em 2010 um total de 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos e a importância desse valor é relatado no trecho que se segue:

> [...] Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representa mais da metade (52,2%) do total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e uma parcela significativa (5,2%) do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, que compunham o Cadastro Central de Empresas - CemPre, do IBGE.(IBGE, 2012, pág. sem numeração)

Esse número significativo de organizações não surgiu de repente e, segundo dados estatísticos apresentados nessa pesquisa, 12,7% dessas instituições surgiram até os anos 1970, razão pela qual é possível afirmar que esses dados se relacionam diretamente com as informações apontadas, já que esse período é marcado por organizações vinculadas ao Estado e arraigadas na figura do que Gohn (1997) denominou de velhos movimentos sociais.

Outros 46,5% dessas organizações surgiram e se institucionalizaram entre os anos 1981 e 2000, e, novamente esses dados se relacionam com as informações já mencionadas, haja vista, que esse período compreende o final da ditadura militar, a abertura política e a instauração das políticas neoliberais, já evidenciado como um momento de proeminência das organizações da sociedade civil (IBGE, 2012) (CARDOSO, 1994).

Essa proeminência das organizações da sociedade civil foi seguida da sua expansão, inclusive, porque as reformas neoliberais foram mantidas, o que permitiu que esse modelo de organização viesse a se tornar abrangente, tanto é real essa constatação, que de acordo com a pesquisa, os outros 50,8% dessas instituições foram criadas nos últimos cinco anos a pesquisa, sendo que elas cresceram 4% a cada ano o que evidencia um crescimento regular no período (IBGE, 2012).

De maneira geral, essas organizações se encontravam distribuídas por todo o país da seguinte maneira: 44,2% das Fasfil estavam concentradas na região sudeste, 22,9% se encontravam na região Nordeste, 21,5% na região sul e apenas 4,9% na região norte. No entanto, quando se observa essa distribuição em relação as suas idades, o que se observa é que as organizações mais antigas, isto é, criadas até os anos 1970, estavam sediadas na região

sudeste (55,4% delas) e entre as instituições mais novas cresce a participação daquelas que estão sediadas na região nordeste (IBGE, 2012).

No que se refere à área de atuação dessas organizações, o estudo evidenciou que dois grupos de instituições se destacam: as organizações voltadas à defesa dos direitos e interesses dos cidadãos e as religiosas. O primeiro grupo é formado por: associações de moradores, centros e associações comunitárias, desenvolvimento rural, emprego e treinamento, defesa de direitos de grupos e minorias, outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos, associações empresariais e patronais, associações profissionais e associações de produtores rurais, que representam 87,4 mil instituições, portanto, 30,1% do total (IBGE, 2012).

Já o segundo grupo compreende organizações que administram diretamente serviços ou rituais religiosos, sendo composto por 82,9 mil entidades, 28,5% do total das Fasfil. Outros 12,7% são formados por instituições que se dedicam à cultura e recreação, 10,5% à assistência social e os outros 18,2% se dedicam à habitação, saúde, educação e pesquisa ou a outros assuntos (IBGE, 2012).

Quando se observa a área de atuação em relação ao período em que essas organizações foram criadas o relatório Fasfil (2012) permite o seguinte retrato:

> As mudanças na dinâmica de crescimento das entidades ao longo dos anos refletem-se na composição das Fasfil por data de criação. Analisando as mais antigas, criadas até 1980, observa-se a predominância de dois grupos: Religião, que representava 39,5% do total das entidades e, em um distante segundo lugar, Cultura e recreação, cuja participação alcançava 19,6%. Em 2010, o quadro se altera: entre as entidades mais novas, predominam aquelas voltadas para a defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,6%) e a participação das religiosas cai para 27,0% do total das Fasfil em 2010. (IBGE, 2012, pág. sem numeração)

Frente a esses dados é possível verificar a alteração no perfil dessas organizações, como já havia evidenciado Gohn (1997). Essa alteração está relacionada com as mudanças ocorridas na sociedade brasileira ao longo desse período e que culminou na transformação das prioridades e das demandas dessa sociedade, vale destacar que nos anos 1980 o centro das demandas era o fim da ditadura militar e a abertura política do país e, em suprida essa carência, outras prioridades e bandeiras, certamente, seriam identificadas.

Diante das informações apontadas é possível identificar o número de organizações que compõem as Fasfil, o período que elas emergiram e o perfil de atuação das mesmas, no entanto, esses dados não são suficientes para caracterizar tais instituições. Por essa razão

algumas informações foram complementadas com o estudo apresentado pela Universidade *Johns Hopkins* (2010), embasado no relato das Fasfil de 2002.

Nesse sentido, o relatório das Fasfil traz informações sobre as pessoas que dedicam seu trabalho a essas instituições e destaca algumas características peculiares desses empregados. Segundo a Universidade *Johns Hopkins* (2010) existem três tipos de empregados que se dedicam às organizações da sociedade civil no Brasil: os trabalhadores remunerados formalmente (possuem um contrato formal de trabalho), os trabalhadores remunerados informalmente (sem contrato) e os trabalhadores voluntários e que podem se dedicar em tempo integral ou parcial a instituição.

No que tange aos trabalhadores voluntários, o Portal do Terceiro Setor (2013) destaca que a lei brasileira prevê no artigo 1º da Lei 9.608/98 a regularização desse tipo de atividade identificando-a como uma ação não remunerada prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza ou à instituição privada sem fins lucrativos, cujos objetivos sejam cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos e de assistência social.

Este tipo de serviço não gera vínculos empregatícios, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim, contudo, deve ser formalizada por um termo de adesão que contenha o objeto do serviço e as condições para a sua realização, como apresenta o Portal do Terceiro Setor (2013).

Vale destacar que essa formalidade é indispensável para aplicação da referida lei, do contrário, o relacionamento entre voluntário e instituição pode se configurar em relação de emprego, podendo culminar em processos trabalhistas e prejuízos para a organização (PORTAL DO TERCEIRO SETOR, 2013).

Diante dessas considerações, o relatório das Fasfil (2012) retrata que em 2010 havia contingente de 2,1 milhões de pessoas que estavam registradas como trabalhador assalariado (formal) nas 290,7 mil Fasfil, sendo que 58,1% desses trabalhadores estavam alocados em organizações situadas na região sudeste, onde o estado de São Paulo reúne 35,2% dessa mão de obra (IBGE, 2012).

No que tange a alocação desses trabalhadores em relação ao perfil das organizações o estudo verificou que o grupo da saúde concentra 27% dos trabalhadores, seguido por entidades de educação e pesquisa, com 26,4% de alocação, assistência social com 14,6%, religião com 7,1%, desenvolvimento e defesa dos direitos com 5,7%, associação patronal com

5,4%, outras entidades com 6% e de habitação e meio ambiente e proteção aos animais com menos de 1% (IBGE, 2012).

Além de retratar essas questões sobre os trabalhadores vinculados as Fasfil, o estudo trouxe uma novidade em relação aos outros relatórios publicados anteriormente, isso porque trouxe informações sobre o gênero e a escolaridade. Quanto ao gênero o estudo apontou que 62,9% do quadro de pessoal ocupado e assalariado nessas instituições eram formado por mulheres, sendo esse um valor superior ao percentual observado no CemPre, onde a participação feminina é de 42,1% (IBGE, 2012).

E no que se refere ao nível de escolaridade desses trabalhadores, o estudo evidenciou que 33% deles apresentam nível superior, sendo também um valor superior ao encontrado nas empresas e demais organizações formais ativas, em que apenas 16,6% do total de assalariados apresentam esse nível de escolaridade. Diante dessas constatações é possível afirmar que a maior parte dos trabalhadores assalariados das organizações sociedade civil está alocada nas áreas de saúde e educação, pertence ao gênero feminino e possui nível superior de escolaridade (IBGE, 2012).

Um dado que se relaciona ao número de trabalhadores, segundo o relatório das Fasfil, é o porte dessas organizações e, de acordo com os dados obtidos, essas instituições dispunham uma média de 7,3 pessoas assalariadas. No entanto, por se tratar de uma média não é possível afirmar que todas as organizações possuem 07 funcionários assalariados, tanto é verídica essa constatação que a pesquisa evidencia que entre as pequenas entidades 72,2% delas não possuem sequer um empregado formalizado (IBGE, 2012).

De acordo com as análises apontadas nessa pesquisa, essa ausência de trabalhadores assalariados pode ser explicada pela presença do trabalho voluntário e da prestação de serviços por profissionais autônomos, característica já destacada pela Universidade *Johns Hopkins* (2010). A constatação, transcrita na sequência, reforça, ainda mais, que a média encontrada não pode ser considerada como universal para todas essas organizações:

> [...] enquanto 253,9 mil entidades têm menos de cinco pessoas ocupadas assalariadas (87,3%), no outro extremo, apenas 1,2% das entidades têm mais de 100 empregados. Nesse pequeno grupo, no entanto, estão concentrados 1,3 milhão de pessoas, o que equivale a 63,3% do total de empregados. (IBGE, 2012, pág. sem numeração)

Frente a essas constatações, é possível declarar que as pessoas envolvidas nas atividades laborais das organizações da sociedade civil, nem sempre estão vinculadas, por

meio de um contrato que formalize e reconheça as atividades, responsabilidades e obrigações que são desenvolvidas por esses indivíduos. Aliás, muitos deles prestam serviços de maneira esporádica ou voluntária.

Quanto ao trabalho voluntário o relatório das Fasfil (2012) não faz uma análise aprimorada, por essa razão se apresenta as análises constatadas no estudo elaborado pela Universidade *Johns Hopkins* (2010). Nesse estudo, se verificou que em 2002 esta modalidade de serviços representou 19% da força de trabalho alocada para a sociedade civil, sendo esse, um dado relativamente pequeno diante da dimensão da sociedade civil brasileira e em relação a outros países analisados pela instituição.

Diante do perfil dos colaboradores das organizações da sociedade civil brasileira, o relatório das Fasfil (2012) também apresentou a média do valor da contribuição recebida por esses trabalhadores e retrata que, em 2010, os empregados dessas instituições recebiam, em média, o equivalente a 3,3 salários mínimos mensais, ou seja, R$ 1.665,20, que variava de acordo com a área de atuação das organizações e da região onde elas atuavam (IBGE, 2012).

Com essas considerações é possível identificar o perfil dos trabalhadores vinculados as organizações da sociedade civil brasileira e, portanto, é possível verificar a existência dos três tipos identificados pela Universidade *Johns Hopkins* (2010), ao mesmo tempo, que permite evidenciar o foco direcionado aos trabalhadores assalariados formais, realizado pelas Fasfil.

Além dessas constatações, a investigação também verificou o crescimento das Fasfil e observou que de 2006 a 2010, houve uma ampliação da ordem de 8,8% das organizações no Brasil, já que passaram de 267,3 mil para 290,7 mil instituições no período. Outro aumento destacado pelo estudo foi a ampliação do número de trabalhadores ocupados e assalariados que ampliou em 15,9%, o que evidencia o próprio crescimento das Fasfil e a preocupação dessas organizações em melhorar as condições de trabalho de seus funcionários (IBGE, 2012).

A caracterização e a evolução das organizações sociedade civil brasileira estão vinculadas a uma série de aspectos históricos, legais, bem como, o volume em recursos financeiros que elas acessam. Assim, ao que se refere ao montante de recursos acessado pelas organizações da sociedade civil fez-se necessário a utilização das informações geradas pelo estudo realizado pela Universidade *Johns Hopkins* (2010), em que se evidenciou que em 2002

essas instituições tiveram uma receita de aproximadamente 76,6 bilhões de reais (incluso tempo de trabalho voluntário).

Desse total de 76,6 bilhões de reais obtidos no ano de 2002, 44% é derivado de taxas por serviços prestados – em que estão inclusos os gastos com mensalidades escolares e médicos particulares –, 27% de doações privadas, 5% de fundos governamentais (municipal, estadual e federal), 5% de rendimentos gerados pela própria instituição, 7% do trabalho voluntário e 12% de outras fontes de recursos (JOHNS HOPKINS, 2010).

Diante desses dados, o estudo elaborado pela Universidade *Johns Hopkins* (2010) possibilitou uma visualização dos recursos públicos e privados que financiavam as ações das organizações da sociedade civil brasileira no ano de 2002. Os repasses de recursos públicos que, ainda se mostravam bastante pequenos, foram identificados como extremamente importantes para o fortalecimento da sociedade civil, de acordo com esse estudo (JOHNS HOPKINS, 2010).

Por essa razão, conforme Albuquerque (2006), o governo brasileiro prevê algumas modalidades de parcerias, dentre as quais se destacam os auxílios, as contribuições, as subvenções, os convênios, os acordos ou ajustes, os contratos, os termos de parceria (somente para as Oscips) e os contratos de gestão. E no que tange a recursos oriundos do setor privado, as modalidades previstas são doações de pessoas físicas e jurídicas, sorteios e financiamentos de projetos culturais e artísticos.

Um ponto importante a ser destacado no que diz respeito aos recursos públicos é que, a partir do decreto nº 6.170/07, a União criou o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse, o SICONV. Esse sistema busca organizar todas as informações e informatiza a elaboração de convênios, disponibilizando todas as normas, chamadas públicas, planos de trabalho, contrapartidas, projetos básicos, termos de referência e outras informações necessárias para a elaboração de convênios.

Ademais, o governo brasileiro disponibiliza através do Portal da Transparência o acesso à todas as informações relativas aos convênios assinados entre a União e a sociedade civil, como retratado no quadro:

QUADRO 2 – Convênios assinados entre a União e a sociedade civil brasileira

ANO	TOTAL DE TRANSFERÊNCIAS	VALOR PARA SOCIEDADE CIVIL	PERCENTUAL
2004	105.818.249.263,80	1.923.784.323,61	1,81%
2005	120.460.267.670,41	2.483.893.844,79	2,06%
2006	144.827.545.210,56	2.885.399.226,56	1,99%
2007	165.034.755.952,71	3.338.964.540,86	2,02%
2008	203.766.062.325,61	3.452.959.149,01	1,69%
2009	209.364.793.984,53	3.844.950.930,95	1,83%
2010	232.525.320.910,76	5.390.872.610,35	2,31%
2011	261.912.466.467,67	4.394.470.273,54	1,68%
2012	231.820.981.484,47	5.472.308.056,39	2,36%

Fonte: www.transparencia.gov.br

Embora, o governo brasileiro defina algumas modalidades de acesso e esteja, por meio do Siconv, atento e viabilizando formas de controle e gestão das parcerias ocorridas entre as organizações da sociedade civil e o Estado, estes mecanismos ainda são bastante falhos e necessitam ser adequados, para que possam fomentar as organizações da sociedade civil como expressão autônoma da sociedade, espaços de experimentação de novas tecnologias sociais, canais de participação e de controle social, como já relatou Ribeiro (2012).

Diante desse retrato das organizações da sociedade civil brasileira, o estudo elaborado pela Universidade *Johns Hopkins* (2010), que ainda não está atualizado com todos os dados das Fasfil 2010, aponta que já em 2002 o setor sem fins lucrativos brasileiro se mostrava bastante abrangente e maior do que o estimado em outros estudos elaborado pela própria universidade, que empregava e envolvia um número significativo de trabalhadores remunerados e voluntários e que era capaz de se manter com diversificadas fontes de recursos financeiros e não dependiam das doações como a principal fonte de renda.

Embora, a Universidade *Johns Hopkins* (2010), evidencie que a sociedade civil brasileira era menor que a média de outros países, o estudo ressalta que este setor é, sem dúvida, uma importante força para a economia brasileira. Assim, é possível afirmar que os apontamentos realizados possibilitam uma análise comparativa com as organizações da sociedade civil de outros países.

No entanto, deve-se atentar para o fato que algumas informações não estão atuais, haja vista, que dentre os dados apontados parte deles se refere às Fasfil publicada em 2012 e outros ao estudo da Universidade *Johns Hopkins*, divulgado em 2010. Porém, mesmo diante desses percalços que devem ser observados, é possível considerar que as informações citadas puderam evidenciar um retrato da sociedade civil brasileira.

Uma vez que, as informações destacadas evidenciam: a história, o surgimento, a área de atuação, o perfil dos colaboradores, a abrangência e peculiaridades, o respaldo legal que elas possuem, as fontes de recursos que a viabilizam e, principalmente, o papel que elas possuem no cenário nacional para o fortalecimento da sociedade brasileira.

2.5. Sociedade Civil no México e Brasil: Diferenças, Semelhanças e Possíveis Comparações

O relato realizado buscou retratar as organizações da sociedade civil mexicana e brasileira, a partir da exposição de fatos que marcaram a sua história e contribuíram para sua abrangência e expansão, além de apresentar estudos estatísticos que evidenciassem o tamanho, o perfil, principais ações, peculiaridades, respaldo legal existente e as principais fontes de recursos acessadas por essas organizações em cada um desses países.

A origem da sociedade civil mexicana está relacionada com a maneira como cada linha de pesquisa entende esse processo. Nesse sentido, Grzybowicz (2005) defende que ela tem origem em 1521 e está estritamente ligada a Igreja Católica e ao processo de colonização, Reygardas (2004) entende a origem da sociedade civil embasada por duas práticas sociais, ou seja, a assistencial e a de promoção, e Vázquez *et al*.(2011) apontam que esse processo tem início com a consolidação do Estado após a Revolução Mexicana.

Mesmo divergindo do momento exato em que a sociedade civil mexicana se originou, esses autores destacam características similares nesse processo. Porque, segundo esses autores, a origem das organizações da sociedade civil esteve vinculada à Igreja, passando, em um segundo momento, para uma aproximação junto ao Estado, o que favoreceu e fortaleceu as ações paternalistas e clientelistas neste período e, somente nos anos mais recentes, as organizações conseguiram adotar um posicionamento mais autônomo e independente frente a essas duas instituições, Igreja e Estado.

Esses processos que marcaram a sociedade civil mexicana também se veem refletidos na história brasileira, pois o surgimento das primeiras organizações da sociedade civil no Brasil também esteve vinculado à Igreja, e, posteriormente, se observou o alinhamento dessas instituições ao Estado, principalmente, durante o período getulista que fortaleceu o paternalismo, o clientelismo, o peleguismo e consolidou uma espécie de cidadania regulada.

O período ditatorial mexicano e brasileiro foi outro momento que marcou a consolidação e a expansão das organizações da sociedade civil nesses dois países. No entanto, vale destacar que este momento foi vivenciado de maneira distinta na história desses dois países, isso porque, no Brasil a ditatura aconteceu de modo declarado enquanto que no México este sistema esteve vigente de forma camuflada pelas vias democráticas que mantiveram, de maneira corrupta, o PRI por 71 anos no poder.

No México, esse período fomentou a expansão das organizações da sociedade civil, no entanto, muitas delas se mantiveram informais ou foram extintas. Já no Brasil, esse momento viabilizou a crítica ao sistema repressor vigente e a emergência de organizações para combatê-lo. Essas organizações, desde os anos 1980 no Brasil e após os anos 2000 no México, construíram e buscaram fortalecer instrumentos e espaços mais autônomos e independentes de instituições como a Igreja e o Estado.

A busca por essa autonomia e independência é uma realidade nos dois países, no entanto, esse processo não representa que essas organizações não se relacionem com essas instituições, Igreja e Estado. Pelo contrário, o que se busca construir e fortalecer são relações objetivas e transparentes e que viabilize a autonomia e a independência das organizações da sociedade civil, sem que para tanto, elas sejam cooptadas ou se transformem em "braços" da Igreja ou do Estado.

Assim, ao longo desse processo de consolidação das organizações da sociedade civil no México e no Brasil, dois processos chamam a atenção por influenciarem a abrangência dessas organizações. O primeiro, o período ditatorial, declarado no Brasil e camuflado no México, que permitiu a abrangência de organizações da sociedade civil críticas ao sistema político vigente.

O segundo episódio foi a instauração das políticas neoliberais, em que o México foi o país precursor na América Latina desse processo e o Brasil foi o último país em adotá-las. Esse acontecimento, como observado, foi fundamental para a expansão e consolidação das organizações da sociedade civil, já que auxiliou na redução da responsabilidade do Estado no atendimento das questões sociais passando, parte, desse compromisso às organizações da sociedade civil.

Esses momentos da história mexicana e brasileira, bem como, os demais episódios destacados ao longo do texto sobre a sociedade civil no México e no Brasil permitiram que as

organizações da sociedade civil fossem construídas e adquirissem proeminência de um modo peculiar em cada país. Por isso, as conquistas, as derrotas, os avanços e os desafios que as organizações da sociedade civil enfrentam em cada um desses Estados são resultados do processo histórico que as fundamentam.

Assim, quanto aos aspectos legais, pode se observar ao longo da discussão realizada, que o México conseguiu grandes avanços, haja vista a promulgação da Lei de Fomento para as Atividades das Organizações da Sociedade Civil. No entanto, a eficiência da referida lei é bastante questionada, vista as contradições existentes em seu texto, a ausência de incrementos na disponibilização de recursos públicos e, principalmente, na prevalência da visão no país de que as organizações da sociedade civil não são atores políticos tão importantes quanto os partidos.

Sob este mesmo aspecto, o Brasil não conquistou grandes avanços, pois o país possui um cipoal de normas que foram construídas a partir do Código de 1916, ao sabor das circunstâncias políticas e dos *lobbies* setoriais. Essas leis, contudo, não são eficientemente capazes de regulamentar as atividades, fomentar o desenvolvimento e, ainda incentivar a participação política e autônoma das organizações da sociedade civil brasileira.

Entretanto, as organizações da sociedade civil brasileira em parceria com o Estado têm buscado a criação de um marco regulatório que regularize e fomente as atividades destas instituições. E que também garanta o estabelecimento de parceiras com os órgãos estatais, a fim de minimizar o risco de desvios e má gestão de recursos públicos, o que acarreta prejuízos para ambos os atores sociais, porém, esse processo ainda não foi consolidado.

No que tange a dimensão das organizações da sociedade civil no México e no Brasil, vale destacar que os dados estatísticos apresentados para cada país se basearam em critérios diferentes para contabilizar o tamanho de cada uma dessas organizações. Por essa razão, vale observar que o estudo mexicano considera como organizações da sociedade civil o conjunto de cidadãos que atuam coletivamente para defender uma causa ou interesse comum, que se organizam de maneira voluntária, autônomas, não façam parte do governo ou do estado e não possuam fins lucrativos.

O estudo brasileiro, por sua vez, considera como organizações da sociedade civil as instituições privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. Portanto, a grande diferença entre esses critérios consiste na institucionalização

dessas organizações, que no caso brasileiro se faz necessário para serem contabilizadas e no mexicano esse processo não é necessário.

Com base nessa consideração é possível comparar a dimensão das organizações da sociedade civil nos países analisados. Assim, em 2010, o México possuía um montante de 35.357 organizações da sociedade civil, enquanto no Brasil, no mesmo período, existiam 290,7 mil instituições. Essa informação evidencia que, mesmo sem a contabilização dos movimentos e das organizações não formalizados, o Brasil tem uma sociedade civil 08 vezes maior que a mexicana.

Quanto à área de atuação, os dados evidenciam que no México 55% das organizações se dedicavam a ajudar terceiros e 20,9% estavam vinculadas à religiosidade, enquanto no Brasil, 27% atuavam na área da saúde e 26,4% focavam suas ações em educação. Essas informações permitem a verificação de que essas organizações possuem um perfil de atuação bastante distinto, já que o México está mais voltado à filantropia e caridade e o Brasil à prestação de serviço.

No que corresponde a região geográfica onde essas organizações se concentram, em ambos os países se observa uma concentração delas na região mais desenvolvida economicamente desses Estados, ou seja, no México elas estão concentradas no Distrito Federal, principalmente, na Cidade do México e no Brasil na região Sudeste, em sua maioria, no estado de São Paulo.

Quando se observa as fontes de recursos acessadas pelas organizações mexicanas e brasileiras para que suas ações fossem realizadas, pode se observar que as duas maiores fontes de recursos acessadas foram os doadores individuais e o governo, no México e as taxas pagas pelos serviços prestados e doações, no Brasil. Esses dados se relacionam diretamente com as áreas de maior atuação nesses países, isto é, ajuda a terceiros e religiosidade no México e serviços prestados para área de saúde e educação no Brasil.

A fim de aclarar ainda mais essa comparação segue um quadro com os percentuais acessados pelas organizações no México e no Brasil:

QUADRO 3 – Fonte de Financiamento: Comparação México 2010 e Brasil 2002

Fonte de financiamento	México (%)	Brasil (%)
Doadores individuais e Doadores estrangeiros	23,38+5,58 = 28,96	27
Governo	22	5
Fontes Nacionais	11,94	
Empresas Nacionais	9,83	
Venda de serviços	8,22	44
Doadores estrangeiros		
Cotas de Filiação	4	
Trabalho Voluntário		7
Rendimentos próprios		5
Não específica	8	12

Fonte: Relatório Analítico do Índice Civicus da Sociedade Civil 2010 e Universidade *Johns Hopkins* dados de 2002 e publicado em 2010

Embora, esses dados se refiram a períodos e organizações com características diferentes, é possível observar uma forte mobilização de recurso pelas organizações brasileiras por meio da venda de serviços, da doação e de fontes não específicas e das instituições mexicanas junto aos doadores, governo e fontes nacionais. Além de apresentar mais visualmente essas informações, esse quadro chama a atenção para a mobilização junto ao governo.

Isso porque, no México essa fonte pode ser considerada a segunda mais importante e no Brasil ela ainda não possui essa relevância, pois ela se encontra entre as últimas fontes acessadas. Essa constatação pode ser uma evidencia da lei que fomenta as organizações da sociedade civil no México e do emaranhado de leis que, embora formalizem as organizações, dificultam o acesso e a gestão dos recursos públicos.

Mesmo com um acesso, ainda, pequeno, os recursos públicos brasileiros já possuem uma ferramenta para viabilizar a transparência das parcerias estabelecidas entre as organizações da sociedade civil e o governo federal, o SICONV. Que, embora não seja exclusivo deste tipo de parceria, já que tende a gerir as ligações entre o governo federal e outras instituições (prefeituras, por exemplo), pode ser considerada uma ferramenta que busca garantir a gestão e a transparência das parcerias estabelecidas entre as organizações da sociedade civil e o setor público.

O México, por sua vez, não possui um sistema similar ao SICONV o que impede uma comparação entre esses processos. No entanto, vale destacar que dentre as debilidades destacada pelo estudo de Vasquéz *et al.* (2011) se encontra a realização do processo de

prestação de contas, que poderia, de algum modo, ser facilitado com a instauração de um sistema similar, que além de auxiliar, poderia trazer maior transparência as relações estabelecidas entre o governo e as organizações da sociedade civil.

No que diz respeito ao trabalho voluntário, os dados verificados apresentam informações diferentes, isso porque a pesquisa mexicana buscou verificar onde os entrevistados gostariam de praticar essa modalidade de serviço, e no Brasil se verificou qual era o percentual dos trabalhadores envolvidos nas instituições que estavam alocados de maneira voluntária.

Nesse sentido, se verificou que 24% da população mexicana buscavam as instituições para praticar o trabalho voluntário e 44% da população o realizavam sem a necessidade dessas organizações, enquanto no Brasil, 19% da força de trabalho alocada nas organizações da sociedade civil exerciam de maneira voluntária. Embora sejam dados diferentes, é possível supor que no Brasil somente 19% da população realizavam trabalho nas organizações da sociedade civil, enquanto, que no México esse valor percentual girava em torno de 24%.

Sobre o trabalho voluntário, vale destacar, que o Brasil possui uma lei específica para regulamentar esta atividade, e para que a mesma seja reconhecida, os requisitos legais devem ser preenchidos. Já o México não possui uma lei semelhante e qualquer indivíduo pode praticar um trabalho voluntário sem que isso venha acarretar problemas judiciais ou prejuízos a organização que for beneficiada por esse serviço.

Além, desses dados que puderam ser comparados, outras informações foram apresentadas ao longo do texto, no entanto, não puderam ser alvo deste tipo de análise, pois, elas foram coletadas em uma pesquisa, mas não em outra. No caso mexicano esses dados se referem ao: compromisso cívico, nível de organização, prática dos valores, percepção do impacto e ambiente externo. E no brasileiro se referem às questões relacionadas à escolaridade, gênero dos colaboradores e o porte dessas organizações.

Mediante às considerações e comparações realizadas foi possível verificar algumas semelhanças, diferenças e peculiaridades das organizações da sociedade civil mexicana e brasileira. Essa análise buscou permitir a visualização de um panorama geral das organizações da sociedade civil nesses países, bem como, vislumbrar esses contextos de maneira comparada.

CAPÍTULO 3. TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Este capítulo busca apresentar as teorias administrativas que nortearam a análise elaborada neste estudo. Para tanto, apresenta as duas linhas de entendimento teórico da estratégia organizacional que estudam o processo de adaptação das organizações, ou seja, a teoria institucional e a teoria da dependência de recursos, bem como, aponta qual dessas teorias é mais adequada para a realização desta análise tendo em vista o objetivo deste estudo.

Além dessas abordagens, este capítulo traz uma relação entre a teoria da dependência de recurso e as fontes de financiamento. Nesse sentido, apresenta informações sobre as fontes de recursos financeiros tais como: vantagens, desafios, motivações, recursos necessários, tipos de apoio, além de destacar o processo de interação e o impacto gerado pelas diferentes fontes de financiamento e apresentar um panorama sobre os recursos disponíveis e acessados no México e no Brasil.

O último ponto abordado neste capítulo trata de apresentar o conceito de missão organizacional e a importância da manutenção da plena harmonia no processo de gestão, o que inclui a mobilização de recursos, para efetivação de seu cumprimento. Ademais, apresenta um relato sobre a origem do comércio justo, isso porque, este é o tema central das missões organizacionais observadas nesta pesquisa.

3.1. Administração Estratégica

A adaptação às mudanças do ambiente tem sido uma área central do estudo das organizações há muitos anos, conforme aponta Rosseto e Rosseto (2005). Pois, segundo os autores, as instituições atuam em ambientes cada vez mais dinâmicos e os estudos dos processos de adaptação estratégica organizacional tem sido visto com fundamental importância pelos teóricos.

Esse processo de adaptação às contínuas mudanças no ambiente da organização é chamado por Schendel e Hofer (1979) de administração estratégica. Esse modelo de administração exige dos gestores habilidade para lidar com as mudanças causadas pelos processos internos na organização, tal como, as mudanças ocorridas no ambiente externo onde a instituição atua (ROSSETO e ROSSETO, 2005).

Nesse sentido, Fischmann (1987) *apud* Ferreira *et al.* (1997) relata no trecho que se segue, em que consiste a administração estratégica:

> [...] a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. (FISCHMANN, 1987 *apud* FERREIRA *et al.*, 1997, pág. 115 e 116)

Nesse caso, a administração estratégica surge como uma evolução das ideias iniciais do planejamento empresarial já que, de acordo com Ferreira *et al.* (1997), ela busca considerar a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo, tais como a configuração interna da organização, as condições ambientais e as relações que são estabelecidas entre a organização e o ambiente em seus diversos campos (econômico, político, social, tecnológico, entre outros).

Além do mais, segundo Ferreira *et al* (1997) a administração estratégica vai além de um processo sistemático de análise das informações e busca capacitar as pessoas para pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento, inclusive, nos tomadores de decisão. Por essa razão a compreensão da estratégia é fundamental para compreender as adaptações que as organizações realizam para se adequar ao ambiente.

Assim, Ferreira *et al.* (1997) destacam que a estratégia é entendida como o programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para visualizar o desempenho da sua missão. Frente a essa compreensão a estratégia é entendida como o padrão de resposta da organização ao seu ambiente, em que ela associa os recursos existentes na organização aos desafios e riscos apresentados pelo ambiente onde ela atua (FERREIRA, *et al.* 1997).

Diante dessas constatações, Rosseto e Rosseto (2005) destacam duas linhas de entendimento teórico da estratégia organizacional que estudam o processo de adaptação das organizações. De um lado, a vertente que sugere que os gerentes organizacionais mudam suas estratégias para refletir as mudanças das condições de seus ambientes e, de outro, a que tem afirmado que as organizações são restringidas na sua habilidade de se adaptarem.

Com isso, em conformidade com Rosseto e Rosseto (2005) o debate existente do processo de adaptação estratégica tem se centrado, fundamentalmente, sobre a visão determinista, que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais, e a visão voluntarista, que defende que a organização tem capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

De acordo com Rosseto e Rosseto (2005), essas visões serviram de pressupostos para que surgissem abordagens distintas de análise sobre o processo de adaptação estratégica organizacional, ou seja, a teoria institucional, que tem como pressuposto a visão determinista para explicar as ações organizacionais frente ao ambiente, e a teoria da dependência de recursos, em que a visão voluntarista prevalece.

Diante do exposto, é possível identificar que a administração estratégica, isto é, o processo de adaptação às contínuas mudanças no ambiente, tem como objetivo central o desenvolvimento das habilidades organizacionais, de modo que elas auxiliem e aprimorem no processo de tomada de decisão nos diferentes níveis da organização: estratégico, tático e operacional. Portanto, o debate tem se centrado, fundamentalmente, na visão determinista e voluntarista, como apresentado.

Essas visões serviram de pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da teoria institucional e da teoria da dependência de recursos como forma de se estudar a administração estratégica das organizações. Assim e diante da constatação de que a estratégia adotada por uma organização é fundamental para a verificação da efetiva realização da sua missão organizacional se faz necessário a compreensão dessas duas teorias.

Diante dessa necessidade serão apresentadas a seguir explanações acerca da teoria institucional e da teoria da dependência de recursos, a fim de verificar em que consistem essas abordagens e de que maneira elas podem contribuir para a efetiva realização desta pesquisa. O que não impede que haja uma complementariedade entre os entendimentos dessas duas abordagens para a análise dos resultados desse estudo.

3.1.1. Teoria Institucional

A Teoria Institucional foi retomada, como relatam Carvalho, Goulart e Vieira (2005) a partir dos anos 1970 com estudos na área das ciências sociais desenvolvidos por DiMaggio e Powell, March e Olsen e Scott. Essas pesquisas reavivaram o interesse pelas instituições como elementos determinantes para o entendimento da realidade social em diversas áreas como na ciência política, economia e sociologia (CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2005).

Desse modo, para a abordagem da teoria institucional são destacadas três vertentes para sua análise: a política, a econômica e a sociológica. No entanto, Carvalho, Goulart e Vieira (2005) ressaltam que o enfoque sociológico tem prevalecido no campo dos estudos organizacionais realizados, isso porque, este foco valoriza propriedades simbólico-normativas das estruturas e permite novas possibilidades para a pesquisa empírica expandir a compreensão sobre as dimensões do ambiente e das relações interorganizacionais que aí ocorrem.

O institucionalismo sociológico, bem como as outras vertentes, possui qualificações de velho e novo, embora, de acordo com Carvalho, Goulart e Vieira (2005), ambas as teorias estejam assentadas nas mesmas bases sociológicas de Durkheim e Weber. Assim, a ênfase dos estudos embasados pela velha teoria institucional esteve debruçada sobre às macro-estruturas institucionais e constitucionais, sistemas políticos, linguagem e sistema legal, deixando de lado as organizações.

Segundo Scott (1995) a importância de coletividades particulares, como as organizações, só começam a ser reconhecidas pelos teóricos dos anos 1950 e 1960. Assim, a obra de Philip Selznick (1957) é considerada pioneira na abordagem institucional dos estudos organizacionais, porque, embasado em estudos anteriores o autor publicou em 1957 na obra *Leadership in Administration* uma análise entre organizações e instituições, apontando as diferenças sobre esses termos (SCOTT, 1995).

Nesse sentido, para Selznick (1972) a organização deve ser entendida como um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas visando uma finalidade estabelecida e a instituição como um instrumento perecível e racional projetado para executar um serviço. Selznick (1972) ainda destaca que a instituição é um produto natural das pressões e necessidades sociais, sendo um organismo adaptável e receptivo.

Logo, para Selznick (1972) é possível que em algumas situações as organizações se tornem instituições e assumam um caráter especial e competências singulares. Essa institucionalização é um processo que ocorre em uma organização ao longo do tempo e reflete suas peculiaridades históricas, construídas pelas pessoas que ali trabalham, pelos grupos e pelos interesses criados e pela maneira com que mantêm o relacionamento com o ambiente (SELZNICK, 1972).

Esse entendimento acerca da institucionalização é alterado completamente no final dos anos 1970, como apontam Carvalho, Goulart e Vieira (2005), quando surge a nova versão do institucionalismo sociológico desenvolvida nos trabalhos de Meyer (1979) e de Meyer e Rowan (1977). Para esses autores a instituição é entendida como o mecanismo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e na ação social (MEYER e ROWAN, 1977).

Sob essa perspectiva, as organizações perdem o relativo controle sobre o ambiente e nesse ponto se difere da versão anterior, haja vista, o conceito de instituição apresentado por Selznick (1972). Assim, de acordo com Carvalho, Goulart e Vieira (2005), o ambiente como fator interveniente sobre a estrutura foi inserido nas discussões da teoria da institucional nos anos 1970 com o intuito de consolidar a teoria para o perfil das análises que vinham ocorrendo na época e pela proeminência da teoria da dependência de recursos nesse momento.

Meyer e Rowan (1977) evidenciam que sob essa perspectiva as organizações não se estruturam com o intuito de exclusivamente obter eficiência em suas atividades, mas em razão de seus efeitos simbólicos. Sendo assim, as organizações respondem a influência do ambiente, não apenas a variáveis concretas, como a tecnologia, o tamanho, porém também a valores, crenças e mitos compartilhados (MEYER e ROWAN, 1977).

Portanto, sob a nova perspectiva da teoria institucional, o ambiente não representa somente a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças), mas também como fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação), sendo esses, os requisitos básicos para a obtenção dos demais recursos, como constatam Carvalho, Goulart e Vieira (2005), sobre essa nova teoria.

Nesse sentido, Meyer e Rowan (1977) salientam que a simples adoção das novas práticas não garante a legitimação do processo, para tanto, é necessário que essa atitude seja percebida pelos *stakeholders*, portanto, é necessário que essa adoção dessas novas práticas seja divulgada pela organização para que sua legitimação ocorra.

Dimaggio e Powel (1983) afirmam que essa teoria estabelece que as organizações não levam em conta somente aspectos econômicos nas decisões de estrutura e práticas gerenciais e, sim, que muitas dessas decisões decorrem do processo de legitimação. Desse modo, para Dimaggio e Powel (1983) a motivação para a burocratização e para mudanças organizacionais decorre menos de objetivos econômicos e mais em razão de outros processos que tornam as

organizações mais semelhantes, sem necessariamente torna-las mais eficientes, já que o intuito é obter legitimação.

Esse processo de tornar as organizações semelhantes, ou seja, o de homogeneização se denominou isomorfismo, que na definição de Hawley (1968 *apud* DIMAGGIO e POWELL, 1983) é definido como um processo restrito que força um elemento de uma população a se parecer com outros que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Dimaggio e Powell (1983) indicam a existência de três mecanismos de mudança isomórfica institucional: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo, segundo Dimaggio e Powell (1983) deriva de influências políticas e do problema de legitimação, e é resultado de pressões formais e informais, exercidas por outras organizações em que atuam. Um exemplo de isomorfismo coercitivo, de acordo com Oyadomari *et al.* (2008) é a influência exercida pelo Estado, quando o mesmo obriga determinadas organizações a adotarem normas ambientais por força de lei.

Já o isomorfismo mimético, conforme Dimaggio e Powell (1983), resulta de respostas padrão para situações de incerteza, ou melhor, quando a organização tem dúvidas sobre determinada decisão a ser tomada, ela imita as decisões de outras organizações tidas como referência no ambiente em que atuam.

Dessa forma, os autores destacam que o mimetismo é adotado como uma forma de legitimação, pois os administradores podem justificar suas posições frente às diversidades na base da tentativa e imitando as organizações tidas como referência ou para se justificar perante aos acionistas, investidores e credores de que a organização está sob controle e utiliza as técnicas gerenciais mais modernas, já que copia suas principais concorrentes.

O isomorfismo normativo, como evidenciam Dimaggio e Powell (1983), é associado com a profissionalização e o seu fundamento é o de que as profissões, na busca de legitimação perante a sociedade, constroem uma base cognitiva de modo a consolidarem uma identidade frente às outras profissões. Desse modo, três fatores são relevantes para essa uniformização de práticas e conhecimentos, são eles: a formação acadêmica, as associações de classe e os processos de seleção.

Alves e Koga (2003) acentuam que todos os tipos de mudança organizacional por processos isomórficos ocorrem como forma de facilitar o trabalho das organizações em diversas atividades, ou seja, nas transações com outras organizações, recrutamento de

profissionais, reconhecimento das organizações legítimas e respeitáveis e adequação das próprias organizações. Isso quer dizer, que essas atividades devem se mostrar legítimas em um referido campo organizacional (ALVES e KOGA, 2003).

Nesse sentido, de acordo com Alves e Koga (2003), um novo conjunto de práticas não é legítimo nem ilegítimo por natureza, já que, como ressaltam Tolbert e Zucker (1999), primeiro esse conjunto de novas práticas é inventado ou adotado por um pequeno grupo de organizações interessados em resolver um dado problema técnico para que, posteriormente, seja institucionalizado e esse processo passe por algumas fases.

Tolbert e Zucker (1999) relatam que o processo de institucionalização é realizado em quatro fases: inovação, habitualização, objetificação e sedimentação. Assim, conforme os autores, a ocorrência de fatores exógenos provoca a necessidade de inovação, sendo que esse processo culmina na adoção de novas práticas nas organizações que estão passando por problemas semelhantes, sendo natural que elas levem em consideração as soluções já desenvolvidas por outras organizações, essa segunda fase é denominada de habitualização (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Essa fase é seguida pela objetificação e, segundo Tolbert e Zucker (1999) as organizações podem utilizar as evidências de diversas fontes (noticiários, observação direta, cotação acionária, entre outras) para avaliar os riscos de adoção da nova estrutura e das atitudes dos competidores, com o objetivo de manter a sua competitividade e mensurar a relação custo *versus* benefício desse novo conjunto de prática.

E por fim, ocorre a fase da sedimentação, que de acordo com Tolbert e Zucker (1999) acontece quando a institucionalização sobrevive por várias gerações na organização, passando a fazer parte da sua história. As autoras destacam que vários fatores podem impedir esse processo, dentre os quais evidenciam: a existência de um grupo de oposição direta e/ou a falta de recursos palpáveis.

Frente a essas considerações, a nova teoria institucional preferiu dar maior ênfase às pressões ambientais como fator influenciador das mudanças ocorridas nas organizações, no entanto, nem sempre essas pressões culminam na transformação das organizações, como constatam Alves e Koga (2003). Para tanto, a abordagem institucionalista busca explicar os processos em que as organizações resistem a essas pressões e não aderem às mudanças, ou quando adotam, o fazem de maneira morosa.

A esse fenômeno, Stinchcombe (1965), autor alinhado as ideias da velha teoria institucional, denominou de inércia organizacional e a definiu como o processo pelo qual as organizações mudam lentamente e por processos não desejados. Segundo Stinchcombe (1965), a inércia organizacional ocorre por três razões: a força da tradição, a presença de interesses de determinados grupos que procuram manter a sua posição e a certas ideologias operacionais que se voltam para a "manutenção do que sempre deu certo".

Selznick (1972) reforça essa constatação, quando adverte para o fato de ser comum se encontrar dificuldade na realização de mudanças organizacionais quando os indivíduos se habituam e se identificam a procedimentos há muito tempo estabelecidos ou quando colocam em risco os interesses de particulares. Portanto, acordado com a velha teoria institucional a inércia organizacional está centrada nos interesses consagrados, ou seja, a organização não muda quando os mesmo são ameaçados (ALVES e KOGA, 2003).

Já sob a luz da nova teoria institucional, autores como Powell e Dimaggio (1991) e Meyer e Rowan (1977) atestam que a inércia organizacional se assenta na relação entre a estabilidade e a legitimidade no campo da organização e na forma como o poder dos entendimentos comuns, raramente, explicitados resultam em imperativos institucionais. Assim sendo, uma organização só se mantem estável se suas práticas são consideradas legítimas pelo campo onde elas atuam.

Meyer e Rowan (1977) reforçam que ainda há uma maneira peculiar de uma organização permanecer inerte, isto é, por meio do cerimonialismo. Isso ocorre, conforme Meyer e Rowan (1977), quando a forma de agir do núcleo técnico de uma organização sofre restrições, decorrentes de implicações de eficiência, então, a administração poderia realizar uma operação de "desligamento" em relação a outros agentes externos, criando um mecanismo onde "simulam", de modo cerimonial, a adoção de processos tidos como legítimos em um campo organizacional, a fim de lidar com as pressões ambientais.

Alves e Koga (2003) destacam como exemplo de inércia organizacional, sob a ótica da nova teoria institucional, uma empresa que adota o formato jurídico de uma organização sem fins lucrativos, no entanto, continua a operar como empresa privada, logo, acumulando lucros e os distribuindo aos acionistas sob a forma de pagamento a serviços prestados.

Mediante aos apontamentos realizados, é possível afirmar que a teoria institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional e, sim como um processo

derivado das pressões, tanto externas como internas que, com o tempo, levam às organizações a se parecerem uma com as outras, como constata Rosseto e Rosseto (2005). Dessa forma, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle teriam origem na ordem institucional na qual a organização se vê inserida (ROSSETO e ROSSETO, 2005).

Nesse sentido, Rosseto e Rosseto (2005) constatam que a visão determinística, que considera o ambiente como elemento central na definição das estratégias organizacionais é bastante enfatizada na teoria institucional, já que as normas do ambiente e o peso da história da empresa são fundamentais para explicar as mudanças realizadas nas organizações.

3.1.2. Teoria da Dependência de Recursos

A teoria da dependência de recursos, assim denominada por Aldrich e Pfeffer (1976), é uma perspectiva alternativa à teoria institucional em que o ambiente é considerado uma fonte de influência nas organizações, no entanto, a exclusiva interferência desse fator não culmina, necessariamente, em uma mudança da estrutura organizacional. Assim, a premissa básica desta teoria é que as decisões tomadas para a concretização de mudanças ocorram no cerne das organizações, ou seja, dentro do contexto político e interno das mesmas, onde esse contexto se relaciona com as condições ambientais existentes (ALDRICH e PFEFFER, 1976).

Embora, essa seja destacada como o fato inicial basilar dessa teoria, Aldrich e Pfeffer (1976) destacam que as decisões tomadas pelas organizações são fortemente influenciadas pelas forças externas do ambiente e ressaltam que o segredo para a sobrevivência organizacional é o gerenciamento das relações externas.

Por isso, Pfeffer e Salancik (1978), apontam que o objetivo central da teoria é explicar as maneiras pelas quais as empresas se tornam condicionadas pelo ambiente em que estão inseridas e quais são as estratégias que elas adotam a fim de gerenciar as dependências geradas pelas diferentes experiências a que são expostas, inclusive porque, em diferentes graus, todas as instituições são dependentes de algum tipo recursos externos.

Nesse sentido, Pfeffer e Salancik (1978) relatam que as organizações vivem uma relação de interdependência que acontece entre as organizações que trocam recursos no mesmo ambiente e, sua variação se altera, de acordo com a disponibilidade de recursos em comparação com a demanda. Ao entender dessa maneira as relações entre as organizações, a

teoria da dependência busca analisar as relações de poder e de dependência existentes nessas transações, por meio de análise dos mecanismos de sobrevivência, autonomia e estabilidade destas organizações (LIMA *et al.*, 2012).

Frente a essa constatação, Rosseto e Rosseto (2005) destacam que um dos aspectos mais importantes dessa teoria é a escolha da estratégia gerencial que será adotada pela organização para se adaptar ao meio, uma vez que essa preferência deve ter como objetivo central a manipulação do ambiente a seu favor, o que, consequentemente culminará na captação de recursos necessários e vitais para a tomada de decisões, como constatam os autores.

Por conseguinte, de acordo com Rosseto e Rosseto (2005), a perspectiva observada pela teoria da dependência reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias, porém, ela também reconhece o papel da gerência e se concentra na sua capacidade de captar recursos para que a organização obtenha uma *performance* satisfatória. Sendo assim, a capacidade da organização obter recursos vitais por meio da negociação e do relacionamento interorganizacional constitui em atividades fundamentais para as organizações, sob a lógica dessa perspectiva (ROSSETO e ROSSETO, 2005).

Diante dessas considerações, Rosseto e Rosseto (2005) afirmam que essa perspectiva admite a ocorrência de certas mudanças no ambiente e acentuam que, em parte, elas acontecem por determinação das ações realizadas pelos administradores organizacionais, que procuram compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações. Dessa forma, essas constatações reforçam que o elemento chave para a teoria da dependência de recursos é a definição da estratégia a ser adotada pela organização (ROSSETO e ROSSETO, 2005).

Child (1972) também já havia constatado que a definição da estratégia era o elemento central dessa teoria e diagnosticado que essa escolha é uma função dos membros das organizações e que para defini-la se deveria levar em consideração a adaptação a um referido ambiente. Desse modo, Aldrich e Pfeffer (1976) com base nessa obra de Child (1972), observaram a existência de três maneiras das escolhas estratégicas operarem em relação ao ambiente.

A primeira maneira das escolhas estratégicas operarem com o ambiente, conforme Aldrich e Pfeffer (1976), consiste na plena autonomia de quem toma decisões e, isso quer

dizer, que mais de uma decisão pode ser optada em relação ao ambiente onde se atua, ou seja, mais de uma estrutura (posicionamento) pode ser apropriado para um mesmo ambiente. Portanto, essa autonomia vai além do que é sugerido pelo determinismo ambiental, o que implica no reconhecimento de que as organizações não são submissas ao meio ambiente e apresentam um comportamento ativo em relação ao mesmo (LIMA et. al. 2012)

A segunda maneira identificada por Aldrich e Pfeffer (1976), é quando existe a intenção de manipular o ambiente, seja por meio da criação de demanda para seus produtos ou serviços, pela realização de acordos com outras organizações a fim de regular a concorrência ou, até mesmo, operando através de processos políticos, com o intuito de assegurar a aprovação de tarifas, quotas, leis.

A terceira maneira destacada por Aldrich e Pfeffer (1976), se baseia no fato de que as condições ambientais particulares a cada situação é percebida e avaliada de modo distinto por diferentes pessoas, o que implica no reconhecimento de que dentro de uma mesma organização é possível que existam interpretações diferentes sobre o mesmo ambiente o que pode retardar a tomada de decisão.

Nesse sentido, Rosseto e Rosseto (2005) evidenciam que a tomada de decisão sob a ótica da perspectiva da teoria da dependência de recursos sugere que as organizações são, ou tentam ser, ativas para influenciar o ambiente onde elas atuam. Logo, os autores reforçam a negação já apontada por Pfeffer e Salancik (1976) sobre a validade do conceito de que as organizações são entidades autodirigidas e que atuam autonomamente na perseguição de seus fins.

Diante dessa postura adotada pelas instituições, Pfeffer e Salancik (1976) afirmam que as organizações agem na direção do cumprimento de demandas oriundas de outras entidades ou atores sociais e, a partir dessas necessidades atuam gerenciando as dependências que restringem as suas liberdades de ação. Portanto, a Teoria da Dependência de Recursos desenvolvida inicialmente por Pfeffer e Salancik cria um modelo em que situa as organizações em uma perspectiva de constante luta por autonomia, como evidenciado por Mendonça e Araújo (2011).

Mendonça e Araújo (2011) defendem essa constatação, já que compreendem que a Teoria da Dependência de Recursos entende que as organizações possuem dificuldades para adquirir e controlar seus recursos e que, por essa razão, a sua sobrevivência pode ser

explicada pela habilidade que as organizações possuem em lidar com as contingências ambientais, com vistas a garantir o suprimento de recursos necessários a sua existência e manutenção da sua autonomia.

Esse ambiente, segundo Mendonça e Araújo (2011), é visto como um sistema de indivíduos e organizações em uma rede conectada com a qual a organização necessita interagir, o que implica no reconhecimento de que tanto o comportamento individual quanto o da própria estrutura organizacional recebem influências do ambiente. Desse modo, essa constatação reforça o entendimento de que o comportamento organizacional ou a definição das estratégias sofrem influências de fatores internos (liderança, interações sociais, cultura organizacional) e de fatores externos, ainda que eles, quase sempre, se relacionem mutuamente (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011).

Mesmo diante dessas influências mútuas, Mendonça e Araújo (2011) ressaltam que essa interdependência com o ambiente externo não é problemática para a existência da organização, isso se houver certa estabilidade nessa relação e se o acesso aos recursos necessários for realizado. Vale destacar que de acordo com os autores, quando o ambiente muda, os requisitos exigidos para uma organização garantir o acesso aos mesmos recursos também são alterados, por isso, as organizações devem estar atentas a essas mudanças.

De acordo com Mendonça e Araújo (2011) vem desse processo de constantes mudanças a necessidade das organizações gerirem a relação com o ambiente, isso porque elas precisam criar mecanismos que sejam capazes de diminuir os riscos causados pelas alterações ambientais. Diante dessa relação de interdependência das organizações com o ambiente externo para o acesso a recursos, os autores chamam a atenção para algumas consequências possíveis desse processo. Essas consequências seguem no trecho abaixo:

> a) A interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos relativa à demanda por eles. Em ambientes de maior oferta de recursos sobre a demanda, a dependência das organizações sobre os recursos é menor.
>
> b) A interdependência acontece entre as organizações que trocam recursos com o mesmo ambiente, ligando as organizações através do fluxo de transação. (MENDONÇA E ARAÚJO, 2011, pág. 116)

Nesse sentido, a gestão da dependência externa de recursos acaba por se tornar uma questão crítica e a teoria da dependência de recursos aponta alguns caminhos para lidar com ela, como constatam Mendonça e Araújo (2011). Pfeffer e Salancik (2003) frisam que as principais estratégias para lidar com essa dependência se encontram no alinhamento das

organizações as demandas externas pelos recursos mais importantes, em que se deve evitar o controle através da cooptação, ou pela busca de maneiras de equilibrar o poder da fonte de recursos da qual se depende.

Mendonça e Araújo (2011) mencionam que na adoção da estratégia para equilibrar o poder da fonte a qual mais se depende, o caminho mais comum a ser escolhido por uma organização é o de diversificar as fontes de recursos, já quando se busca o alinhamento com as fontes de dependência, a estratégia acaba sendo a realização de alianças, fusões, colaborações e, até mesmo, a adesão a contratos de longo prazo. Os autores chamam a atenção para a adoção desta última estratégia, já que ela pode envolver uma significativa perda da autonomia da organização em prol de uma maior estabilidade no acesso e manutenção dos seus recursos.

Outras estratégias apontadas por Mendonça e Araújo (2011) que são adotadas pelas organizações com o intuito de reduzir as incertezas com relação às dependências de recursos são: o estabelecimento de *links* externos, investindo em programas de relações públicas e *stakeholders*; recrutando indivíduos com capacidade de estabelecer relações com os organismos identificados como principais fontes de dependência; incentivando a criação de funções que se concretizem para além dos limites da organização.

Para a realização dessa última atividade, Mendonça e Araújo (2011) salientam a necessidade do envolvimento de *design* de estruturas e dos processos organizacionais, no entanto, essa estratégia funcionaria mais como uma adaptação do que como uma tentativa de mudar o ambiente. Porque, de acordo com os autores, tal estratégia resultaria na criação e/ou separação em subunidades da organização o que, de certa forma, possibilitaria uma compreensão mais efetiva da natureza das dependências específicas de cada unidade e ampliaria a capacidade de melhor geri-las.

Por outro lado, segundo Mendonça e Araújo (2011), a existência de diferentes subunidades, formadas por indivíduos diferentes, resultaria na leitura e interpretação diferenciadas sobre o ambiente, o que pode acarretar conflitos entre as diversas funções e apresentar reflexos nos processos de tomada de decisão. Então, independente da estratégia a ser adotada pela organização é necessário que se leve em consideração a distribuição de poder dentro da instituição, já que isso, tende a agilizar o processo de tomada de decisão e evitar os conflitos entre os indivíduos (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011).

Mediante as considerações realizadas, é possível atestar que a perspectiva da dependência de recursos é uma teoria com relativo voluntarismo e que coloca ênfase na maneira pela qual as organizações tratam as contingências e restrições do ambiente, como apontam Rosseto e Rosseto (2005). Dessa maneira, essa teoria ressalta que a organização luta contra as ameaças externas e a falta de recursos e destaca o componente político e interorganizacional como fundamentais no processo de aquisição dos recursos necessários e na sobrevivência da própria instituição (ROSSETO e ROSSETO, 2005).

3.1.3 Entre a Teoria Institucional e a Teoria da Dependência de Recursos

A teoria institucional foi retomada a partir dos anos 1970 quando se reavivou o interesse pelas instituições, e elas passaram a ser identificadas como elementos determinantes para o entendimento da realidade social, tanto na área das ciências políticas, econômicas e da sociologia. No entanto, o enfoque sociológico prevaleceu nas discussões e estudos, pois essa perspectiva valorizou as propriedades simbólicos-normativas, o que tem permitido, por meio das pesquisas empíricas, uma ampliação da compreensão sobre as dimensões do ambiente e das relações interorganizacionais que ocorrem nas instituições.

As três vertentes citadas no subcapítulo anterior possuem sua versão do velho e do novo, contudo, como a perspectiva sociológica prevaleceu nos estudos das investigações, vale destacá-la. Sendo assim, a velha teoria institucional focou seus estudos e pesquisas sobre as macro estruturas institucionais e constitucionais, sistemas políticos, linguagem e sistema legal e, acabou por deixar de lado as organizações.

Essa vertente entende as organizações como um instrumento técnico para a mobilização de energias humanas com o intuito de cumprir uma meta já estabelecida, enquanto, que as instituições são um instrumento racional e perecível projetado para executar um serviço, que é influenciado pelas pressões e necessidades sociais e, por isso, adaptável ao ambiente em que atua.

Dessa maneira, uma organização pode vir a ser uma instituição em algumas situações e esse processo seria construído ao longo do tempo e refletiria as peculiaridades históricas de cada organização, já que essa construção é realizada pelas pessoas, interesses e a maneira como a organização se relaciona com o ambiente. Esse entendimento oriundo da velha teoria institucional é alterado a partir dos anos 1970.

De modo que o conceito de instituição passa a ser definido como o processo pelo qual uma sucessão de acontecimentos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e na ação social. Sob esse novo conceito, as organizações perdem o relativo controle sobre o ambiente, e esse passa a se constituir um fator interveniente sobre a estrutura, essa remodelação ocorre inclusive devido a proeminência da teoria da dependência de recursos.

Sob essa nova lógica, a teoria institucional passa a defender que as organizações não se estruturam somente para obter eficiência em suas atividades, mas em razão dos efeitos simbólicos que elas ocasionam e o ambiente deixa de ser, somente o fornecedor e o destino de recursos materiais, para se constituir em um local de fluxo de recursos simbólicos. Isso significa admitir, que as organizações buscam reconhecimento social e legitimação no campo de atuação onde se inserem.

Frente essas constatações, o reconhecimento social e a legitimação são identificados como os critérios básicos a serem observados para a definição da estratégia a ser adotada pela organização. Porém, vale destacar que a adoção de novas práticas não garante o reconhecimento e a legitimação organizacional, para tanto, é necessário a divulgação dessas práticas como processos ideais em dada circunstância e ambiente.

Assim, a nova teoria institucional reforça a ideia de que a burocratização das organizações deriva mais da legitimidade de suas ações, do que da eficiência gerada por elas, razão pela qual uma organização tende a copiar a outra e viabilizar o processo de homogeneização das instituições que atuam sob um mesmo ambiente, o que os estudiosos denominaram de isomorfismo.

As mudanças por isomorfismo podem ocorrer de três maneiras, ou seja, de forma coercitiva, mimética e normativa, que acontecem com o objetivo de facilitar o trabalho das organizações em diversas atividades e permitem que elas se mostrem legítimas no campo em que atuam.

Essa legitimidade não é conquistada automaticamente, para tanto, é necessário que ocorram os processos de inovação, habitualização (existência de cópia das práticas), objetificação (possibilidades de análise) e sedimentação (permanência e constante reprodução dessas novas práticas).

Assim, a teoria institucional destaca maior ênfase nas pressões ambientais e, a partir delas busca explicar os processos pelos quais as organizações mudam ou resistem a essas mudanças. Acima, foram expostas as pressões que levam as organizações a mudarem, todavia, esses motivos não, necessariamente, resultam em mudanças e, ao contrário, geram resistência.

De acordo com a velha teoria institucional, a inércia organizacional decorre da força da tradição, dos interesses de grupos e da predominância de certas ideologias, como por exemplo: "Se deu certo até agora, para que mudar". Já, segundo a nova teoria, essa resistência ou é resultado da relação de estabilidade e legitimidade que as práticas da organização possuem no campo de atuação, ou ela acontece por meio do que se denominou cerimonialismo, ou seja, a simulação de processos legítimos para lidar com essas pressões ambientais.

Diante dessas constatações é possível afirmar que a teoria institucional concebe o desenho organizacional como um processo derivado das pressões ambientais (externas e internas) e não como um processo racional, o que implica no reconhecimento de que as estratégias adotadas pelas organizações são derivadas na ordem institucional que elas se inserem.

Portanto, sob a luz dessa teoria, há um predomínio de uma visão determinista, onde o ambiente de atuação é o elemento central na definição das estratégias adotadas pelas organizações, em que os critérios de reconhecimento social e legitimação são essenciais para fundamentar essa decisão.

De outro lado, a teoria da dependência de recursos constitui-se como uma alternativa a teoria institucional, quando se busca analisar as mudanças organizacionais influenciadas pelas ações do ambiente. Apesar disso, sob a lógica dessa teoria, a exclusiva interferência do ambiente não resulta em uma mudança organizacional, para que isso ocorra faz-se necessário, que os tomadores de decisões da organização adotem uma estratégia que vise esse caminho.

Por isso, a teoria da dependência de recursos defende que as decisões que definem as mudanças na organização são definidas, predominantemente, dentro das instituições e buscam a sobrevivência organizacional através do gerenciamento das relações externas. Nesse sentido, o objetivo central dessa teoria consiste em buscar explicar as maneiras que o ambiente pode influenciar as organizações e quais as estratégias que essas podem adotar para

minimizar a dependência de recursos oriunda do ambiente onde atuam, já que todas as organizações dependem de recursos em alguma escala.

Mediante a esse objetivo, a teoria da dependência de recursos entende que as organizações vivem uma relação de interdependência com o ambiente, o que não deve ser interpretado como bom ou ruim pela instituição, imediatamente. As consequências dessa interdependência podem ser observadas entre as organizações que trocam recursos no mesmo ambiente e varia de acordo com a lei da oferta e da demanda por esses bens.

Por entender que as relações de interdependência acontecem dessa maneira, a teoria da dependência de recursos busca analisar as relações de poder e dependência existente nessas transações e os mecanismos de sobrevivência, autonomia e estabilidade adotado por cada organização. Por essa razão, a escolha da estratégia a ser adotada é fundamental para essa teoria.

A definição dessa estratégia deve ter como base a manipulação do ambiente em favor da organização, o que resultará na captação dos recursos vitais para a sobrevivência da instituição e na manutenção da sua autonomia. Dessa forma, a teoria reconhece o papel dos gestores para a obtenção de uma boa *performance* e identifica o posicionamento ativo da organização perante ao ambiente, visão contrária a da teoria institucional.

Isso não quer dizer que a teoria da dependência de recursos não reconheça as mudanças no ambiente, pelo contrário, ela admite a ocorrência dessas alterações, porém, a teoria reforça que elas acontecem, em parte, em decorrência da ação dos gestores e das estratégias adotadas pela organização. Assim, a estratégia, como já afirmado anteriormente, é o elemento central dessa teoria e a sua definição representa a maneira pela qual a organização escolheu se adaptar ao ambiente.

Conforme a teoria da dependência de recursos existe três maneiras de se adaptar: manter a plena autonomia, manipular o ambiente e as diferentes formas de interpretação de um dado contexto, o que gera diversas maneiras de atuação. O que indica que as organizações são ativas e capazes de influenciar o ambiente onde atuam, isso ocorre através da identificação das demandas existentes no ambiente (de outras organizações, instituições, indivíduos) e do gerenciamento das dependências que elas possuem e restringem sua liberdade de atuação.

Por conseguinte, a teoria da dependência cria um modelo que situa as organizações em uma constante luta por autonomia, em que as organizações possuidoras de dificuldades de obter e controlar seus recursos buscam a sua sobrevivência por meio da habilidade em lidar com as contingências ambientais com vistas a manter a autonomia e os recursos necessários para a sua existência.

As organizações buscam lidar com essa dependência de diversas formas, ou seja: pela busca do equilíbrio (diversificação), alinhamento com os recursos que as tornam dependentes, do estabelecimento de *links* externos, investimentos em programas de relações públicas, recrutamento de indivíduos com capacidade de estabelecer relações com as principais fontes de dependência ou incentivando a criação de funções que se concretizem para além dos limites da organização.

No entanto, vale destacar, que seja qual for a estratégia a ser adotada deve-se observar como ocorre a distribuição do poder dentro da organização, já que reconhecê-la significa agilizar o processo de decisão e evitar possíveis conflitos. Diante do exposto, é possível afirmar que sob a ótica da teoria da dependência de recursos há um relativo predomínio do voluntarismo e destaque no modo como as organizações tratam as contingências e restrições ambientais, isto é, a luta contra as ameaças externas e a falta de recursos e como o componente político e interoganizacional são fundamentais para lidar com essas dificuldades e viabilizar a sobrevivência da organização.

Como destacado, cada uma dessas teorias: institucional e da dependência de recursos, buscam analisar as mudanças organizacionais influenciadas pelas ações do ambiente. Sob o elucidar da teoria institucional as ações que culminam em mudanças nas estruturas organizacionais são causados por fatores predominantemente externos a organização e, por isso prevalece, certo, determinismo ambiental.

Já a teoria da dependência de recursos reconhece os fatores externos como condicionantes das mudanças organizacionais, contudo, entende que a exclusiva influência do ambiente não viabiliza essas alterações. De acordo com essa teoria, as organizações mudam embasadas nas decisões que ocorrem dentro da organização e, por isso, há um predomínio do voluntarismo ambiental, e as organizações se apresentam ativas frente às pressões do ambiente.

Para a teoria institucional, a definição da estratégia que a organização adotará diante das pressões ambientais, está embasada no reconhecimento social e na legitimação que conseguirá ao adotar essas novas práticas, o que implica reconhecer que as organizações não buscam eficiência, mas sim legitimidade. De outro lado, a teoria da dependência de recursos terá suas estratégias embasadas na manutenção da autonomia e nos mecanismos que serão capazes de manipular o ambiente ao seu favor.

Assim, de um lado se observa uma postura mais passiva da organização em relação ao ambiente e uma busca por reconhecimento e legitimação e, de outro, uma postura mais ativa, a procura de autonomia e de recursos que viabilizem a manutenção da organização. Essa constatação não busca definir qual teoria é melhor ou pior, mas evidenciar qual delas melhor auxilia a análise dessa pesquisa.

Diante dos apontamentos realizados e devido ao fato do objetivo deste trabalho estar centrado na verificação de como os recursos financeiros captados podem influenciar no cumprimento da missão de duas organizações, acredita-se que a teoria da dependência de recursos poderá auxiliar nesta análise de maneira mais adequada. Primeiro, porque tanto a teoria da dependência quanto este estudo partem do pressuposto que as organizações dependem, em alguma escala, de recursos para se manterem em um determinado ambiente.

Segundo, pois a teoria da dependência de recursos busca verificar a disponibilidade de recursos, as estratégia adotadas dentro organizações e os processos para a mobilização desses recursos a fim de evidenciar se as relações resultadas desse processo são equilibradas e não geram dependências. Portanto, essa teoria permite um entendimento acerca das estratégias e ações efetivadas pelas organizações verificadas neste estudo para a mobilização de recursos e o, consequente, cumprimento da missão organizacional definido por essas instituições.

Além do mais, a teoria da dependência de recursos possibilita dimensionar o quanto as organizações são dependentes desses recursos e as ações que elas realizam para manter sua autonomia frente a eles ou se, pelo contrário, são tolhidas dessa liberdade. Nesse sentido, a análise dos resultados foi realizada, predominantemente, sob a luz da teoria da dependência de recursos.

3.2. Teoria da dependência de recurso: Financiamentos e Missão organizacional nas organizações da sociedade civil

3.2.1. Dependência de Recursos e Financiamentos

Um dos trabalhos pioneiros no estudo da relação entre os recursos e as organizações da sociedade civil, de acordo com Mendonça e Araújo (2011), se encontra no livro organizado por Carl Milosfky (1988). Nessa obra, Milosfky (1988) argumenta que uma das principais funções das organizações da sociedade civil, denominada de organizações comunitárias por ele, é gerir e resolver conflitos com relação à distribuição coletiva de recursos coletivos.

Nesse sentido, em um capítulo específico da obra, escrito por Milosfky e Romo (1988), eles examinam os espaços existentes para o acesso aos recursos disponíveis para as organizações comunitárias, vale destacar que os autores denominam esses espaços de *funding arenas.* As *funding arenas* encontradas pelos autores ao analisarem o contexto norte-americano são: o governo federal, o governo estadual, governos locais, fundações, organizações religiosas e as atividades comerciais.

Milosfky e Romo (1988) identificam que cada uma dessas *funding arenas* possuem suas próprias lógicas, regras de acesso e distribuição, o que implica no reconhecimento de que cada uma delas possui diferentes estratégias e linguagens para a mobilização de cada modalidade de recurso. Esse entendimento a respeito das *funding arenas* foi complementado no estudo elaborado por Froelich (1999), como constatam Mendonça e Araújo (2011).

Nesse estudo, Froelich (1999) destaca que o núcleo mais consistente de acesso a recursos para as organizações americanas são as contribuições oriundas dos indivíduos, das empresas e das fundações, e também destacou os principais problemas em acessá-los. Assim, o autor constata que os principais entraves na captação de recursos com os indivíduos são, a volatilidade do fluxo desse recurso, oportunidades limitadas para influenciar o público doador, mobilização considerável de estrutura administrativa e política para estabelecer laços pessoais a fim de encontrar e fidelizar a relação com esses doadores (FROELICH, 1999).

No que tange as contribuições oriundas das empresas, Froelich (1999) averigua que esta modalidade está associada a uma alta volatilidade e sujeita a mudanças substanciais no fluxo de recursos de um ano para o outro. Froelich (1999) destaca que os recursos oriundos das empresas costumam ser mais focados em áreas pragmáticas específicas e, tendem, a valorizar menos questões controversas e com baixo apelo público.

Com relação aos fundos governamentais, Froelich (1999) observa uma grande variação com relação aos programas de governo destinados a essas organizações, no entanto, observou que essa fonte tem se tornado cada vez mais acessível e pouco volátil, o que permite que as instituições se estruturem melhor frente à incerteza, a partir da previsão e do compromisso de longo prazo com um fluxo de recursos mais estável.

Contudo, segundo Froelich (1999), o desafio associado a esse tipo de recurso é o alto risco de deslocamento de objetivos demandado por essa fonte de captação, pois o acesso aos fundos governamentais implica uma considerável capacidade administrativa da organização, já que prima por processos mais formalizados e estruturados, níveis de *accountability* e avaliação diferenciada.

Embora, Froelich (1999) aponte essas considerações com base no estudo realizado na sociedade estadunidense é possível afirmar que essas implicações e desafios também se estendem para as organizações de outras sociedades. Constatação, essa, que pode ser afirmada quando Cruz e Estraviz (2003) em publicação realizada no Brasil destacam desafios semelhantes para essas fontes de recursos.

Cruz e Estraviz (2003) apresentam em seu livro *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos* sete fontes de recursos que podem ser acessados pelas organizações da sociedade civil, sendo eles: os indivíduos, as empresas, fundações (nacionais e internacionais) e agências internacionais, igrejas, recursos públicos governamentais, eventos e projetos para a geração de renda.

No que se refere aos recursos oriundos de doações de indivíduos, Cruz e Estraviz (2003) constatam que muitas organizações preferem não se dedicar a essa fonte de recursos, isso porque, ela é muito trabalhosa para ser acessada e custosa para organização. Apesar disso, os autores destacam que essa modalidade de recursos, quando utilizada, traz legitimidade as ações desenvolvidas pela organização e amplia a representatividade da organização, que não estará restringida somente aos seus fundadores e as pessoas mais próximas (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

No que se refere à captação de recursos junto a empresas, Cruz e Estraviz (2003) frisam que a sua solicitação requer uma atenção especial na elaboração e exposição do projeto a ser oferecido, já que este processo deve primar pela clareza da proposta e no detalhamento durante o momento da divulgação do projeto para a organização. Contudo, atentar-se somente

a esses pontos não é suficiente, e Cruz e Estraviz (2003) acentuam que a organização solicitante deve apresentar quais os benefícios que o referido projeto trará a empresa financiadora.

Já que, na maioria dos casos, as empresas apoiam as organizações em troca de divulgação e, portanto, só apoiarão um projeto se perceberem que tanto a organização solicitante quanto o próprio projeto possuem credibilidade e relevância, como evidenciado por Cruz e Estraviz (2003). Outros fatores importantes destacados pelos autores são a valorização dos contatos pré-existentes dentro da empresa, o que facilita um primeiro encontro, e a localização da empresa, em que devem ser priorizadas as empresas mais próximas (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

Diferentemente do processo de mobilização de recursos junto às empresas, as fundações nacionais e internacionais buscam resultados próximos as de políticas públicas e não há preocupação exclusiva com a divulgação do nome do financiador, como evidenciam Cruz e Estraviz (2003). Os projetos financiados junto a essas instituições costumam ser de um a três anos e visam contribuir para a viabilização da auto-sustentação financeira da organização, o que significa que os recursos estão destinados ao fortalecimento da estrutura organizacional (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

No que diz respeito ao processo de captação junto as Agência Internacionais, também, denominada de Cooperação Internacional, Cruz e Estraviz (2003) ressaltam que ele é bastante semelhante ao das fundações. Porém, muitas vezes essas agências precisam de aprovação ou envolvimento com o governo nacional, posto que elas podem representar governos estrangeiros, como é o caso da CIDA (Canadá), USAID e InterAmerican Foundation (Estados Unidos), GTZ (Alemannha) ou outros órgãos internacionais como o PNUD, UNICEF e o Banco Mundial.

A captação de recursos junto a igrejas, de acordo com Cruz e Estraviz (2003), normalmente exige que a organização possua uma identificação com a seita religiosa em questão. As vantagens em acessá-lo se encontram no fato de que as igrejas apoiam no custo operacional da organização e tendem a contribuir por muitos anos, ainda assim, esses recursos tendem a possuir um processo moroso para serem liberados e, em muitos casos, os projetos devem ser adequados às prioridades da igreja (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

Cruz e Estraviz (2003) chamam a atenção para os detalhes que, com frequência, passam despercebidos quando se procura captar recursos públicos ou governamentais, uma vez que essa fonte tem como objetivo, na maioria dos casos, viabilizar o fornecimento de serviços à comunidade, logo, trata-se de uma terceirização e de uma obrigação governamental que é transferida às organizações da sociedade civil.

Além do mais, Cruz e Estraviz (2003) evidenciam que as organizações que acessam a essa modalidade de fundo devem primar pela transparência em relação ao seu uso e ao relacionamento mantido com o órgão financiador, a fim de privilegiar uma postura íntegra e profissional. Por outro lado, a grande vantagem em acessar os recursos públicos é o reconhecimento obtido, já que o acesso ao orçamento governamental significa que o governo confia nos serviços prestados pela organização (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

Os eventos são outra forma de captar recursos para as organizações, entretanto, conforme Cruz e Estraviz (2003), essa pode ser uma modalidade mais estressante que benéfica a organização, quando os mesmos não forem bem organizados. E, por fim, os projetos de geração de renda, também denominado de auto-sustentabilidade, ou seja, os projetos desenvolvidos pela própria organização com o intuito de gerar a própria receita.

A grande vantagem dessas duas últimas modalidades, segundo Cruz e Estraviz (2003), se concentra no fato de que os recursos adquiridos por essas fontes podem ser geridos pela organização consoante a sua conveniência. Porém, existe o risco de transformar uma organização da sociedade civil em uma empresa com fins lucrativos, o que não é nem a missão e nem a especialidade desse tipo de instituição (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

Abaixo seguem expostos os quadros comparativos, cuja apresentação está adaptada para este estudo, entre as fontes de financiamentos disponibilizados no estudo de Cruz e Estraviz (2003) embasado no modelo de Carol Daugherty e Linda Kendrix apresentado em *"Concept Developmente Resource Group (CDR)",* em que os estudantes do curso da FOS 1998 contribuíram na elaboração do conteúdo destes quadros.

QUADRO 4 – Vantagens das fontes financiadoras

VANTAGENS DAS FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	**Indivíduos**	**Fundações**	**Governo**	**Geração de Renda**	**Inst. Religiosa**	**Eventos Especiais**
1.Parcerias que agregam credibilidade e visibilidade 2.Menor burocracia 3.Maior retorno financeiro 4.Pode gerar divulgação 5.Doações em espécie, dinheiro e trabalho voluntário especializado 6.Decisões sobre doações feitas ao longo de todo ano	1.Recurso vem solto e pode ser utilizado para financiar seu custo operacional 2.Constituem uma rede de doadores 3.Agente multiplicador 4.Atingidos pelo coração 5.Menos exigência e mais envolvimento 6.Mais rápida a resposta 7.Doações de longo prazo 8.Podem doar trabalho em várias áreas além de dinheiro 9.Apóiam causas ousadas	1.Dão credibilidade 2.Somas substanciais, doadas geralmente de uma só vez ou no máximo por 3 anos 3.Apresentam modelos para propostas e auxiliam no desenho de indicadores e obtenção de resultados 4.Possuem a missão clara, o que facilita identificação com o projeto a ser apresentado 5.Prestação de contas é necessária 6.Falam a mesma língua	1.Fortalecimento do trabalho através de assessoria técnica 2.Legitimação 3.Garantia de verba (convênio) 4.Grandes somas e por longos períodos	1.Autonomia financeira 2. Continuidade 3. Geração de emprego 4.Ag. Financiadoras e Fundações gostam de contribuir com projetos que deem uma certa sustentabilidade para a organização 5.Pode ser criativos/inovadores 6.Podem fortalecer vínculos com doadores	1.Identificação com a instituição religiosa 2.Credibilidade do projeto 3.Divulgação na comunidade 4.Apoio no custo operacional 5.Projetos de longa duração 6.Também faz contribuições em espécie	1.Recurso vem solto e pode ser utilizado para financiar seu custo operacional 2.Marketing e divulgação da organização: visibilidade e credibilidade 3.Aproximação com a comunidade 4.Pode-se constituir um banco de dados de potenciais doadores: concentração de doadores em potencial em uma noite 5.Podem ser criativos e divertidos tornando-se marcantes e aguardados por todos anos 6.Podem fortalecer vínculos com doadores

Fonte: "Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos", Cruz e Estraviz (2003)

QUADRO 5 – Desafios das fontes financiadoras

DESAFIOS DAS FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	**Indivíduos**	**Fundações**	**Governo**	**Geração de Renda**	**Inst. Religiosa**	**Eventos Especiais**
1.Ser claro e direto no pedido 2.Espectativa de profissionalismo por parte de grandes empresas 3.Interesses nem sempre afins 4.Visibilidade e retorno da imagem podem ser requisitados 5.Fazem doações principalmente para organizações convencionais 6.Compatibilidade de interesse na sua área de marketing 7.Instabilidade econômica 8.Difícil acesso a quem decide	1.Garantir continuidade 2.Muito trabalho para pouco recurso 3.Valorizar o doador 4.Cultivar doadores pode ser uma tarefa que requer grande investimento em tempo e dinheiro até dar resultados 5.Transformar o doador em contribuinte de longo prazo e grandes somas	1.Ter profissionais capacitados para elaborar projetos 2.Compatibilizar interesse de fundações e entidades 3.Duração do financiamento 4.Ter de ser um projeto tão diferenciado e criativo que seja depois multiplicador 5.Gostam de projetos de geração de renda 6.Frequentemente são difíceis de acessar 7.Poucas áreas de prioridade	1.Vencer a burocracia 2.Sobreviver dentro da política do governo 3.Diminuição da verba 4.Descontinuidade dos programas 5.Falta de compromisso 6.Remanejamento de verbas destinadas ao terceiro setor	1.Fazer um estudo de mercado para saber se o projeto é viável 2.Gerir o negócio 3.Capital inicial e de giro 4.Legislação para venda e documentação 5.Lidar com mito e preconceito 6.Amortização do investimento 7.Pode não ser lucrativo em função dos altos custos administrativos 8.Pode ser arriscado se não for bem planejado	1.Identificar projetos afins 2.Interferência do financiador 3.Garantir a não discriminação religiosa 4.Lidar com mitos 5.Frequentemente difíceis de acessar, já que o programa deve se adequar à agenda mais ampla da igreja 6.Processo de solicitação demorado e algumas vezes definido por critérios políticos	1.Obter recursos materiais e humanos 2.Longo tempo de organização e muitas pessoas envolvidas deixando de fazer o trabalho interno 3.Gasto x retorno 4.Custos indiretos (tempo da equipe de profissional e de voluntários, despesas imprevistas) podem ser significativos 5.Podem desperdiçar muito dinheiro se não forem bem planejados 7.Pouco retorno

Fonte: "Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos", Cruz e Estraviz (2003)

QUADRO 6 – Motivações das fontes financiadoras

MOTIVAÇÕES DAS FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	**Indivíduos**	**Fundações**	**Governo**	**Geração de Renda**	**Inst. Religiosa**	**Eventos Especiais**
1. Qualidade do trabalho 2.Retorno de imagem junto à comunidade 3.Marketing 4.Atividade pode beneficiar direta ou indiretamente a empresa 5.Funcionário se sente mais motivado a trabalhar numa empresa socialmente responsável	1.Desejo de pertencer ao grupo 2.Amigos 3.Participar dos resultados 4.Valorização 5.Identidade com a causa 6.Desejo de ser parte da visão da organização	1.Realização de sua missão 2.Garantia de um bom trabalho 3.Mais resultados oferecidos através de seu financiamento	1.Prestação de serviço feito à comunidade 2.Desenvolvimento da comunidade	1.Liberdade de recursos 2.Não depender de contratos 3.Doação específica a uma atividade que irá se auto-sustentar	1.Identificação com a causa 2.Altruísmo 3.Seu programa ajuda-os a realizar sua agenda religiosa 4.Possibilidade de mostrar coerência entre reflexão e ação	1.Envolvimento com a causa e o evento 2.Multiplicação de novos contatos e traz mais voluntários (futuros doadores)

Fonte: "Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos", Cruz e Estraviz (2003)

QUADRO 7 – Recursos necessários para acessar as fontes financiadoras

RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ACESSAR AS FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	**Indivíduos**	**Fundações**	**Governo**	**Geração de Renda**	**Inst. Religiosa**	**Eventos Especiais**
1.Indicações 2.Sensibilização com a causa 3.Material de divulgação 4.Projetos bem preparados 5.Conexões com a gerência local da empresa podem ser úteis 6.Conhecer a empresa	1.Cartas, folhetos, telefonemas 2.Pessoal preparado para contatos 3.Visitas a doadores 4.Eventos 5.Tempo para construir e nutrir relações	1.Pessoas capacitadas 2.Bom projeto 3.Interessante mas não obrigatório ter conexões com equipe profissional ou diretoria da fundação. Podem ser úteis 4.Material de apoio 5.Referências à idoneidade	1.Pessoas adequadas 2.Adminstração organizada 3.Diretoria constituída de fato 4.Documentação legalizada	1.Investimento inicial 2.Recursos humanos adequados e bastante 3.Planejamento estratégico	1.Projeto adequado 2.Conexão e contatos com lideranças da instituição religiosa 3.Envolvimento com a comunidade	1.Pessoas capacitadas 2.Capital inicial é necessário 3.Local 4.Doações 5.Planejamento 6.Planejamento 7.Voluntários

Fonte: "Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos", Cruz e Estraviz (2003)

QUADRO 8 – Tipos de apoio das fontes financiadoras

TIPOS DE APOIO DAS FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	**Indivíduos**	**Fundações**	**Governo**	**Geração de Renda**	**Inst. Religiosa**	**Eventos Especiais**
1.Recursos financeiros, humanos e em espécie 2.Trabalho voluntário 3.Auxíilio organizacional 4.Podem apoiar eventos especiais, vendendo convites	1.Verba 2.Horas gratuitas de profissionais 3.Bens 4.Divulgação do projeto 5.Presença em eventos	1.Dinheiro 2.Treinamento 3.Acompanha o projeto 4.Desenho de indicadores 5.Dinheiro inicial 6.Financiamento para projeto específico 7.Apoio institucional (pequenas quantias) 8.Em geral não apoiam eventos especiais	1.Técnico e financeiro 2.Elaboração de projetos	1.Recursos de agências financiadoras e fundações 2.Programa com forte apelo	1.Pode fornecer apoio a projetos específicos ou apoio institucional 2.Apoio da comunidade religiosa 3.Contribuições em espécie 4.Respaldo 5.Recursos a longo prazo	1.Divulgação da instituição 2.traz dinheiro livre para qualquer uso 3.Mão-de-obra voluntária

Fonte: "Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos", Cruz e Estraviz (2003)

Os quadros buscam evidenciar as vantagens, os desafios, as motivações pertinentes, os recursos necessários e os tipos de apoio que podem ser gerados por esses sete tipos de recursos e, desse modo, realizar uma comparação entre essas diferentes modalidades. A fim de aprimorar as constatações expostas, vale destacar a consideração realizada por Mendonça e Araújo (2011) acerca da modalidade de geração de recursos por meio de atividades

comerciais o que pode equivaler as modalidades de geração de renda e eventos especiais apontadas nos quadros.

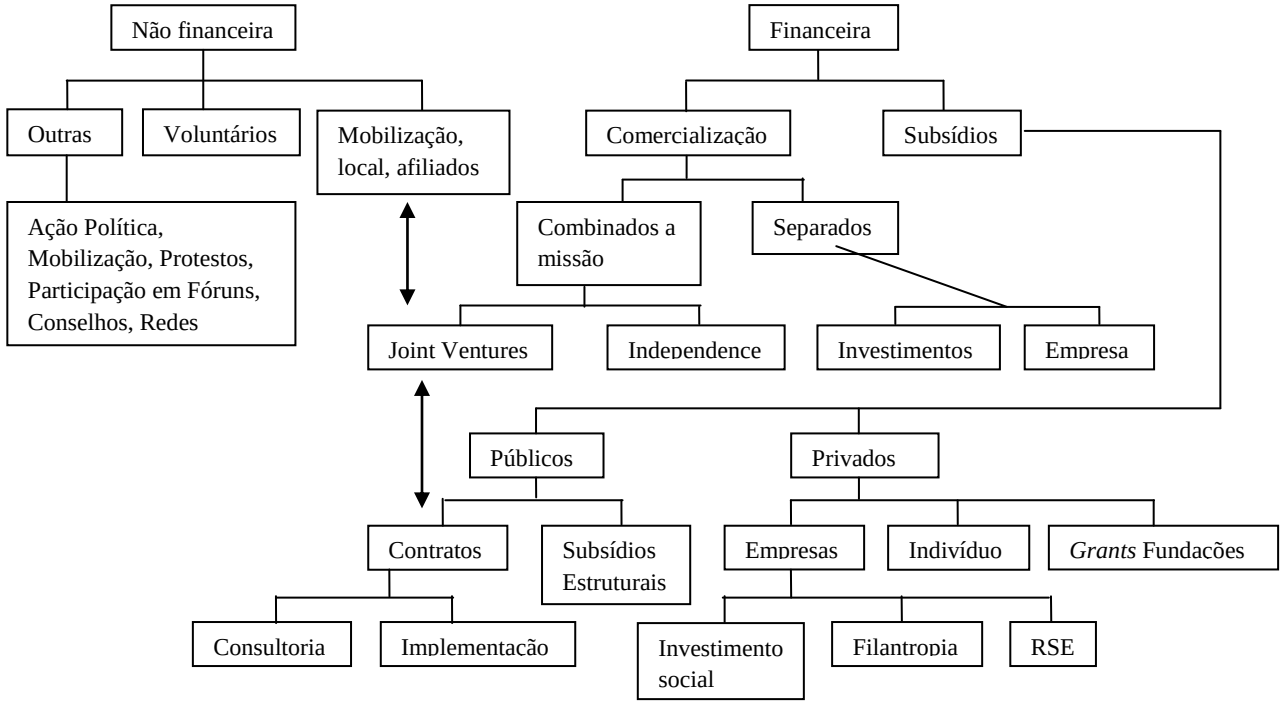
Nesse sentido, Mendonça e Araújo (2011) mencionam que a estratégia de geração de recursos por meio de atividades comerciais é uma estratégia que tem ganhado popularidade nos últimos anos. Essa ação envolve a venda de produtos ou serviços relacionados ou não com a missão organizacional e, por isso, existem afirmações de que essa modalidade de geração de recursos contribui para o deslocamento de objetivos e afastamento da missão da organização, no entanto, não existem estudos empíricos suficientes para constatá-la.

Todavia, Mendonça e Araújo (2011) explanam que com base em uma ampla revisão bibliográfica dos estudos realizados por Froelich (1999), existe uma volatilidade moderada associada a essa modalidade de captação de recurso e que pode ser ampliada diante da possibilidade de insucesso das atividades comerciais. Mesmo assim, de maneira geral, as atividades comerciais tendem a dar mais flexibilidade e autonomia para as organizações, inclusive as da sociedade civil, do que outras formas tradicionais de geração de renda (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011).

Ao considerar diferentes modalidades de recursos, Mendonça e Araújo (2011) embasados no modelo elaborado por Fowler (2002), em que ele apresenta os prós e contras de cada forma de captação de recursos e seus impactos nas organizações da sociedade civil, adicionam as considerações de outros autores como Santos (2009), Magalhães *et.al*. (2006) e Araújo *et.al.* (2007) com relação às dimensões políticas e sociais de sustentabilidade e expõem um modelo de análise para esses recursos e seus impactos.

O modelo segue retratado na figura que se segue:

Figura 1 – Opções estratégicas para mobilização de recursos



Fonte: Mendonça e Araújo, 2011, Adaptado de Fowler, 2002

Com base nesse modelo, Mendonça e Araújo (2011) salientam que cada estratégia adotada por uma organização deve considerar o impacto e a relação que a instituição mantém com cada recurso, sendo importante destacar que qualquer uma das estratégias adotadas terá a suas vantagens e desvantagens. Assim, devem ser observados como cada uma dessas estratégias se associa aos diferentes desafios da gestão, ao balanceamento de *trade offs* entre suas diferentes partes e entre os seus limites organizacionais e a sociedade.

Para tanto, Fowler (2002 *apud* MENDONÇA E ARAÚJO, 2011) aponta que cada fonte de recurso possui um peso com relação a seu impacto na organização e, para a avaliação dos mesmos, propõe que seja realizada a partir de alguns elementos. Nesse sentido, Mendonça e Araújo (2011) destacam os seguintes elementos: a vulnerabilidade, a sensitividade, o nível de criticidade, a consistência, a autonomia e a compatibilidade.

De acordo com Mendonça e Araújo (2011) a vulnerabilidade se refere o quanto os eventos externos, fora do controle da organização, são capazes de afetar seus acessos ao recurso; a sensitividade representa o grau e a velocidade em que as mudanças no fluxo do recurso afetam a organização; o nível de criticidade indica a probabilidade de o recurso ser substituído sem que haja comprometimento com a missão; a consistência se refere à

habilidade em alterar o perfil do recurso sem comprometer a missão e a identidade da organização; a autonomia determina o quanto o recurso afeta na tomada de decisão e habilidade de negociação da organização; e a compatibilidade evidencia a similaridade existente entre as demandas organizacionais e os recursos existentes e novos.

Diante das opções estratégicas para a mobilização de recursos e das características pertinentes a cada um deles, Mendonça e Araújo (2011) acentuam que os gestores devem buscar compreender as diferentes formas de dependência e os impactos viabilizados pelos distintos recursos a fim de garantir que eles não interfiram no cumprimento da missão organizacional da instituição por eles geridas.

3.2.1.1.Disponibilidade de Recursos Financeiros no México e no Brasil

Estudos realizados por Vazquéz *et al.* (2011) para a organização Civicus e pelo IBGE são algumas das pesquisas que retratam o perfil do acesso a recursos financeiros pelas organizações da sociedade civil mexicana e brasileira. No caso do México, o estudo destacou que a maior parte dos recursos que financiavam as organizações da sociedade civil do país no ano de 2009 eram as doações individuais e, em segundo lugar, os fundos públicos (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

A presença dos doadores individuais pode significar uma maior autonomia para as organizações no que se refere à empregabilidade e gestão do recurso, no entanto, também indica que essas organizações possuem o grande desafio de manter e garantir a continuidade dessa doação, como destacado nos quadros de Estraviz e Cruz (2003). Por essa razão, Vazquéz *et al.* (2011) ressaltam que as organizações devem investir uma importante parcela desse recurso em campanhas de sensibilização e arrecadação de fundos.

De acordo com Vazquéz *et al.* (2011), o governo aparece como a segunda fonte mais acessada pelas organizações da sociedade civil mexicana e isso acontece devido a normatização da Lei Federal de Fomento as Atividades da Sociedade Civil (LFFAOSC). A legitimidade conquistada pela organização que acessa esse tipo de recurso é a grande vantagem em acessá-la, contudo, os aspectos burocráticos pertinentes a essa fonte são os principais desafios que devem ser vencidos (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

Tanto é verídica essa constatação que Vazquéz *et al.* (2011) destacam a burocracia como o grande entrave das organizações mexicanas, isso porque, o acesso aos fundos públicos ainda seguem termos e condições difíceis para as instituições. As principais dificuldades se concentram nos atrasos na entrega dos recursos, prazos curtos para a execução do projeto e modalidades de comprovação dos gastos extremamente rigorosas, que dificilmente se ajustam a dinâmica das organizações (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

As fontes nacionais, em que se encontram as fundações e outras entidades doadoras, representam 11,94% dos recursos acessados pelas organizações da sociedade civil mexicana. Dessas fundações, segundo o *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México* a maior parte está vinculada com empresas privadas, seja por meio de fundações ou programas empresariais.

No que se refere a essa modalidade de recurso acessado, Cruz e Estraviz (2003) destacam como importantes vantagens, a credibilidade viabilizada e o claro entendimento no processo de planejamento e execução do projeto. Apesar disso, esses recursos são normalmente difíceis de serem acessados devido às poucas áreas de prioridades existentes nas fundações (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003).

As empresas também são uma das fontes de recursos acessadas pelas organizações mexicanas e representam 9,83% desses recursos, como apresentam Vazquéz *et al.* (2011). Essas transferências de recursos estão, em parte, vinculadas aos mecanismos de dedutibilidade existentes no México e ao fortalecimento do debate acerca da responsabilidade social empresarial (VAZQUÉZ *et al.*, 2011).

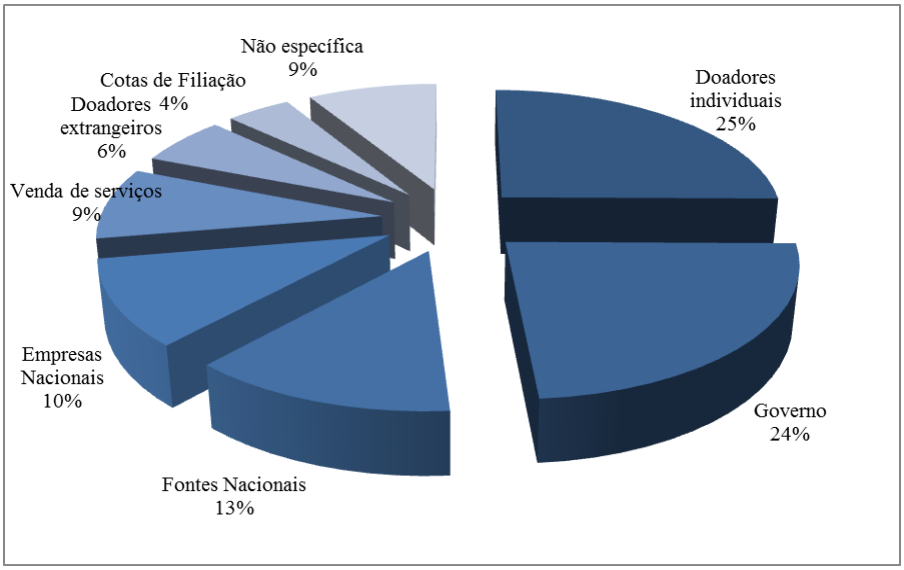
As empresas são seguidas dos recursos oriundos da venda de serviço, ou seja, 8,22% do valor arrecadado e dos doadores estrangeiros com 5,58% deste total de arrecadação. Nessas doações estrangeiras encontram-se os valores recebidos pela cooperação internacional e, segundo Vazquéz *et al.* (2011), esse percentual evidencia o quanto este tipo de fonte de financiamento tem deixado de ser importante para a manutenção das organizações mexicanas.

Conforme o estudo apresentado pelo Cemefi (2008) o financiamento internacional, o que inclui a cooperação, é escasso no México, pois o país vem sendo considerado um país de desenvolvimento médio e não se constitui mais como um foco desse tipo de financiamento. Além do mais, vale ressaltar que a informação sobre essa fonte de recursos no país é bastante pequena e difícil de ser encontrada (CEMEFI, 2008).

Por fim, o estudo apresentado por Vazquéz *et al.* (2011) destaca os recursos oriundos das cotas de afiliação, que representam 4% do valor total arrecadado. Este baixo índice percentual, de acordo com Layton e Moreno (2010), está relacionado à baixa confiança social que os mexicanos possuem nas pessoas e nas organizações, o que não permite que eles se afiliem a essas instituições.

As constatações apresentadas permitem uma visualização dos principais aspectos que viabilizaram o acesso a cada tipo de recurso, no México pelas organizações da sociedade civil, no ano de 2008. A fim de viabilizar uma clara visualização desses percentuais e financiamentos seguem essas informações na figura abaixo, embasada no estudo apresentado por Vazquéz *et al.* (2011):

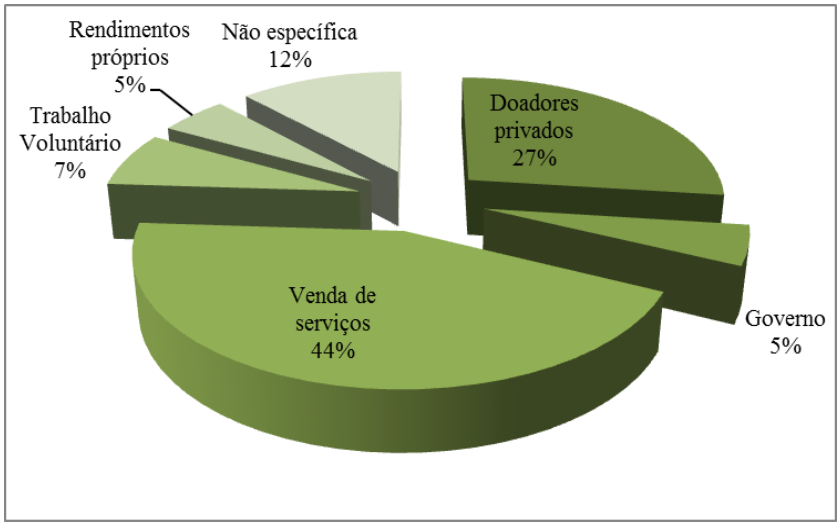
Figura 2 – Fontes de financiamento acessados pelas organizações da sociedade civil no México no ano de 2008



Fonte: Relatório Analítico do Índice Civicus da Sociedade Civil 2010

No Brasil, segundo dados apontados no estudo publicado pela Universidade Johns Hopkins (2010) realizado com base na Fasfil de 2002, as organizações da sociedade civil movimentaram um total de 76,6 bilhões de reais. Dos quais 44% são derivados de taxas por serviços prestados – em que estão inclusos os gastos com mensalidades escolares e médicos particulares –, 27% de doações privadas, 5% de fundos governamentais (municipal, estadual e federal), 5% de rendimentos gerados pela própria instituição, 7% do trabalho voluntário e 12% de outras fontes de recursos (JOHNS HOPKINS, 2010). Abaixo estão retratadas essas informações:

Figura 3 – Fontes de financiamento acessados pelas organizações da sociedade civil no Brasil no ano de 2002



Fonte: Universidade Johns Hopkins 2010.

Os dados apresentados pela Universidade *Johns Hopkins* (2010) trazem os percentuais arrecadados pelos hospitais e pelas escolas, o que elevam o percentual de recursos obtidos pelas organizações da sociedade civil com a venda de serviços e omitem outros tão importantes como os financiamentos realizados pela própria cooperação internacional, por exemplo. Por essa razão, e a fim de evidenciar as diversas fontes de recurso que são acessadas pelas organizações brasileiras buscou-se verificar outros estudos que apresentassem o perfil de acesso das instituições.

Nesse sentido, o estudo realizado pela Associação Brasileira de Organizações não governamentais (ABONG) e apresentado por Mendonça e Araújo (2010) é uma das pesquisas que devem ser destacadas. O estudo foi embasado em pesquisas realizadas com os associados da ABONG, que é integrada por 243 organizações com destacada atuação na esfera pública, em áreas dos direitos humanos, políticas públicas, questões agrárias e agrícolas, questões urbanas, desenvolvimento regional, promoção da igualdade racial, direito das mulheres, meio ambiente e ecologia (ABONG, 2013).

No quadro abaixo são evidenciados o perfil de acesso das organizações brasileiras como constatado no estudo realizado pela ABONG:

QUADRO 9 – Origens dos Recursos segundo o percentual no orçamento

Fontes Financiamentos	Nº Ongs	% Orçamento Total 2003	% Orçamento Total 2000	% Orçamento Total 1993
Cooperação Internacional	135	39,9	50,6	75,9
Comercialização serviços e produtos	86	3,11	3,83	6,9
Doação de indivíduos	78	1,04		
Empresas e Fundações Empresariais	71	3,75	4,19	1,8
Outras Fontes	70	6,01	3,99	5
Gov. Municipal	55	7	5,03	*
Gov Estadual	45	2,07	5,93	*
Contribuições Associativas	42	1,44	1,77	
Agências Bilaterais e Multilaterais	21	1,65	2,4	7
Recursos não identificados	24	28,4	14,74	*

Fonte: ABONG, Perfil dos Associados, 2004, 2001, 1994, 176 organizações responderam pesquisa em 2004.* Em 1993, recursos provenientes de órgãos governamentais eram agrupados, neste ano fontes de recursos governamentais foram 3,2%, considerando todos os níveis. Disponível em: Mendonça e Araújo (2010)

Diante dessas informações, é possível verificar uma clara influência dos recursos financeiros oriundos da cooperação internacional, ou seja, das agências de cooperação, ONGs internacionais e organismos multilaterais para o financiamento das ações das organizações da sociedade civil brasileiras, bem como, uma gradativa redução desses aportes ao longo do período analisado.

Essa redução dos aportes, conforme Mendonça e Araújo (2010), acontece devido ao forte contexto de dependência resultante do aumento da competição e redução e/ou estabilidade dos fundos para a cooperação internacional com sede em países europeus ou da América do Norte. Mas, também, porque parte dessas organizações passaram a ser amplamente questionadas sobre sua representatividade, o que levou muitas a mudarem seu foco de atuação e iniciarem um trabalho direto com a comunidade, por meio de treinamentos, capacitações e outras formas de desenvolvimento, deixando, assim, de meras repassadoras de recursos (MENDONÇA e ARAÚJO, 2010).

Além desses motivos, Mendonça e Araújo (2010) destacam que muitas organizações da sociedade civil brasileira deixaram de ser prioridade da cooperação internacional, haja vista, que países, como o Brasil, não são mais o foco deste tipo de fonte de recurso. Por outro lado, esse cenário possibilitou e trouxe à tona a necessidade de que outras fontes de recursos começassem a ser acessadas.

Nesse sentido, o estudo realizado pela ABONG também evidencia essa constatação, como apresentado no quadro abaixo, oriundo da referida pesquisa:

QUADRO 10 – Novas fontes de financiamento acessadas e perdidas

Fontes de Financiamento	Fontes Acessadas (%)	Fontes Perdidas (%)
Agências Internacionais de Cooperação	50,5	17,24
Empresas, fundações ou institutos empresariais	37,13	7,88
Agências Multilaterais e Bilaterais	10,89	2,96
Comercialização de Produtos e Serviços	27,72	1,48
Contribuições Associativas	11,39	1,97
Governo Federal	37,13	5,42
Governo Estadual	26,73	7,39
Governo Municipal	25,74	6,9
Doações de Indivíduos	26,24	2,46
NR/NS	8,91	22,17

Fonte: ABONG, Pesquisa Associados 2004

Diante desse quadro é possível constatar a importância adquirida pelas fontes de financiamentos empresariais e governamentais no Brasil. O aumento dos financiamentos empresariais se relaciona com o fortalecimento do discurso da Responsabilidade Social Empresarial no país, que viabilizou o direcionamento de recursos privados para o investimento em programas sociais por meio das parcerias estabelecidas com as organizações da sociedade civil brasileira (MENDONÇA e ARAÚJO, 2010).

Já o crescimento no acesso às fontes de recursos governamentais, segundo Mendonça e Araújo (2010), se relaciona às políticas de reforma do Estado e a descentralização empreendidas no país a partir dos anos 1990, que permitiu a difusão das organizações da sociedade civil e criou mecanismos para que elas pudessem acessar mais facilmente aos recursos públicos.

Diante dessas constatações, embora a cooperação internacional tenha diminuído sua importância para o financiamento das organizações da sociedade civil brasileira, ela ainda se constitui como uma fonte relevante. Assim, Mendonça e Araújo (2010) apontam para uma tendência na concentração de recursos humanos e financeiros, oriundos da cooperação internacional, em poucas organizações da sociedade civil.

Essa concentração no financiamento de poucas instituições e a redução dos recursos oriundos da cooperação internacional obrigaram as organizações brasileiras a buscarem apoio junto ao governo e/ou ao setor privado, fato que tornou essas fontes mais relevantes como contatado pelo estudo da ABONG (2004). De outro lado, esse cenário aumentou a competição das organizações por recursos, ao mesmo tempo, que viabilizou a interação dessas instituições com novos agentes e tornou a relação com os antigos parceiros mais exigentes.

Esses novos relacionamentos, em conformidade com Mendonça e Araújo (2010), geraram demandas burocráticas e se orientaram, cada vez mais, para a consolidação de transações embasadas na elaboração e execução de projetos, que, por serem mais monitorados resultam em maior interferência dos doadores. Frente a esse novo cenário, certamente, existe um risco mais eminente de deslocamento de objetivos, já que as organizações da sociedade civil passam a ter uma participação mais restrita e focada em metas de curto prazo e podem acabar perdendo sua ligação com as transformações sociais mais amplas.

As constatações apresentadas permitem uma visualização dos acessos a recursos financeiros realizados pelas organizações da sociedade civil no México e no Brasil, o que permite uma maior contextualização desse cenário de financiamento nesses países nos anos das referidas pesquisas. Nesse sentido, o que se observa no cenário mexicano era uma forte presença dos doadores individuais e do governo como importantes financiadores das ações realizadas pelas organizações da sociedade civil.

Essas fontes de financiamento eram seguidas pelas nacionais (institutos, fundações) e empresarias e, com menor relevância, se apresentavam as vendas de serviços, doações internacionais e as cotas de filiação. No Brasil, pela ótica do estudo das Fasfil (2002), as principais fontes de financiamento das organizações da sociedade civil se concentravam nas taxas pagas pela obtenção de um serviço (escolar ou médico) e nas doações privadas.

Sob estas análises, tanto México como Brasil encontravam nas doações uma fonte importantíssima para a captação dos recursos necessários a sua existência. Mas, é preciso destacar que em ambos os estudos as organizações assistenciais foram analisadas, o que implica no reconhecimento de que os valores obtidos a partir das doações seriam maiores.

Porém, quando se observa o estudo mexicano em comparação com o perfil de acesso aos recursos financeiros das organizações da sociedade civil elaborado pela ABONG, se verifica uma pequena importância das doações, ao mesmo tempo, que se observa uma clara

influência da cooperação internacional no financiamento das ações das organizações da sociedade civil brasileira, embora, o estudo evidencia uma crescente diminuição do acesso a essa fonte de recursos.

A redução da disponibilidade dos recursos vindos da cooperação internacional é observada em ambos os países, haja vista, que tanto México quanto o Brasil não fazem mais parte do foco desse tipo de financiamento, devido ao fato de apresentarem um importante índice de desenvolvimento, o que evidencia que esses países não precisam mais desse apoio externo. Esse contexto permitiu que outras fontes de recursos fossem acessadas, como é o caso do governo e das empresas no Brasil.

No México esses recursos também são acessados e sua importância é resultado de ações similares as que ocorreram no Brasil, isto é, o governo mexicano criou uma lei para fomentar as organizações da sociedade civil e o governo brasileiro buscou incentivá-las a partir das reformas políticas iniciadas no período FHC, que resultou em uma série de normatizações que regulamentam as ações e o acesso aos recursos públicos por essas organizações.

Dessa forma, é possível constatar que a ampliação dos recursos governamentais ocorreu no México devido à aproximação entre Estado e sociedade civil e no Brasil como resultado da implantação das reformas neoliberais. Já as empresas ganharam destaque nos dois países em razão à difusão da temática da responsabilidade social empresarial, o que permitiu o direcionamento de recursos privados para o investimento em programas sociais.

De modo geral, o que se observa quanto à disponibilidade de recursos nesses países é uma redução dos aportes proveniente da cooperação internacional e uma ampliação dos recursos públicos/governamentais e das empresas como financiadores das ações das organizações da sociedade civil mexicana e brasileira. Essas novas parcerias se baseiam no financiamento e execução de projetos específicos e, devido ao fato, de serem mais monitorados podem resultar em uma maior interferência dos doadores, além de apresentarem um risco eminente de deslocamento dos objetivos da organização, dado que ela passa a estar mais centrada na execução dos projetos.

Diante das constatações apresentadas é possível identificar as fontes de recursos acessadas e disponíveis para as organizações da sociedade civil mexicana e brasileira, bem como evidenciar as implicações e cuidados que devem ser observados pelas instituições ao

realizarem determinadas parcerias. Assim, essa contextualização permitirá uma análise mais adequada das estratégias de mobilização e aquisição dos recursos financeiros necessários às organizações observadas neste estudo a fim de que elas garantam a sua autonomia.

3.2.2. Dependência de Recursos e Missão Organizacional

As organizações da sociedade civil, de um modo geral, existem para provocar mudanças nos indivíduos e, consequentemente, na sociedade, como destacam Olak e Nascimento (2009). Por esse motivo os autores constatam que cada organização deve definir formalmente ou informalmente a sua própria filosofia, o que significa definir a missão e os objetivos fundamentais que justificam e dão significado a sua existência.

Assim, Nakagawa (1993) enfatiza que mesmo que uma organização seja diferente da outra a sua filosofia deve ser explicitada claramente em termos de missão e finalidades ou propósitos básicos. Nakagawa (1993), também destaca que essa filosofia pode ser alterada em função do tempo e da evolução dos ideais, crenças e valores de seus lideres, o que implica no reconhecimento de ela não ser um conceito estático e imutável.

Nesse sentido, Olak e Nascimento (2009) relatam que explicitar de forma clara a filosofia de uma organização é definir, de forma objetiva, o porquê (missão) e para que (objetivos fundamentais) da sua existência. Assim, a missão deve ser entendida como a razão de ser de uma entidade, ou seja, o motivo fundamental da sua existência (OLAK e NASCIMENTO, 2009).

Oliveira (1991) ao tratar desse tema, define a missão como sendo uma forma de se traduzir um determinado sistema de valores embasado nas crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da organização. Por isso, Oliveira (1999) entende a missão como a razão de ser da empresa e, portanto, sua definição deve compreender a conceituação do horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro.

Chiavenato (2007), por sua vez, entende que toda empresa é ou foi criada com o intuito de atender alguma finalidade e a missão representa esse fim ou incumbência, dessa forma, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e apresentação de seu papel na sociedade. Mediante a esse entendimento, Chiavenato (2007) reforça a constatação de Oliveira (1991) já destacada.

De modo geral, segundo Olak e Nascimento (2009), o pensamento corrente sobre a missão das organizações busca obter uma resposta a seguinte pergunta: “Qual é o nosso negócio?”. Sendo assim, Druker (1994) relata que um negócio não é definido pelo nome, estatutos ou incorporação que possui, mas sim pela sua missão, que deve ser definida de forma clara e, com isso, os propósitos da organização tornam se nítidos e realistas os objetivos.

Por essa razão, Chiavenato (2007) destaca que o administrador de uma organização deve trabalhar como um verdadeiro missionário e difusor da missão organizacional, como o autor relata: “Por isso, o administrador deve trabalhar como um missionário, tendo sempre a missão do negócio em sua cabeça e coração. E, se possível, com a missão do negócio na sua cabeça e no coração dos seus funcionários. A missão é a bússola do negócio”. (CHIAVENATO, 2007, pág. 51)

Olak e Nascimento (2009) observam que a definição da missão de uma organização, formal ou informalmente, exerce a função orientadora e delimitadora da ação dos seus gestores, logo, ao mesmo tempo em que os gestores devem ser seu maior difusor, a missão os orienta nessa ação. Desse modo, a missão delimita ação das organizações e possibilita que ela se distinga das outras (OLAK e NASCIMENTO, 2009).

Embora, essas contribuições tenham sido elaboradas com base nas organizações com fins lucrativos, Olak e Nascimento (2009) afirmam que elas também são aplicáveis para as organizações da sociedade civil, já que elas, como as empresas, são constituídas por um conjunto de recursos humanos e materiais que influenciam, direta ou indiretamente, na definição da sua missão.

Segundo Olak e Nascimento (2009), nas organizações da sociedade civil a declaração da sua missão está bastante relacionada com a transformação de indivíduos ou grupos de indivíduos, em que o retorno esperado pela entidade é essencialmente de caráter imaterial ou emotivo. Por isso, o objetivo fundamental desse tipo de organização é o de provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade sem exigir lucratividade econômica (OLAK e NASCIMENTO, 2009).

Dessa maneira, Olak e Nascimento (2009) destacam que a missão e os objetivos fundamentais de uma organização deverão estar explicitados nos seus atos constitutivos (estatutos e atas) e para alcançá-los deve haver plena harmonia entre recursos humanos e

materiais, a fim de garantir o cumprimento da missão e dos objetivos fundamentais definidos para a organização. A permanência dessa harmonia é fundamental para que, ao longo do tempo, a filosofia da organização possa prevalecer (OLAK e NASCIMENTO, 2009).

3.2.2.1.Comércio Justo: Missão Organizacional em Foco

As relações de injustiça protagonizadas pelo modelo de comércio internacional que se difundiu mundialmente e o tratamento abusivo existentes nas colônias dos países europeus foram motivos de preocupação de muitas pessoas ao longo da história, no entanto, conforme Schneider (2007), somente nos anos 1940 e 1950 foram registradas as primeiras soluções concretas que buscavam solucionar esse problema.

De acordo com Schneider (2007), essas soluções consistiam em iniciativas de pessoas ligadas a entidades religiosas ativas e que se encontravam em missões nos países do então chamado "terceiro mundo". As atividades realizadas por essas pessoas, identificadas como missionários, seguem relatadas no trecho de Schneider (2007):

> A partir do final da década de 1940 esses missionários começaram a levar objetos de artesanato produzidos nas comunidades que acompanhavam, como uma forma de ajudar esses artesãos a gerar renda própria. Inicialmente a comercialização era totalmente informal, baseando-se apenas na rede de contatos dessas pessoas e de suas organizações religiosas. A partir de bazares e feirinhas organizadas pelas igrejas foram surgindo, aos poucos, pontos de venda e depois, lojas. Primeiro, nas dependências das próprias igrejas e depois fora delas, mas sempre tocadas por pessoas ligadas a estas instituições. (SCHNEIDER, 2007, p. 36)

Esse período é identificado como o primeiro estágio de desenvolvimento do comércio justo, em que o trabalho voluntário e a solidariedade dos compradores foram fundamentais para a expansão desse tipo de relação comercial. Essas características foram essenciais, como evidencia Schneider (2007) para a fundação e o sucesso das *world shops* ou lojas do mundo, ou seja, dos primeiros locais onde esses produtos foram comercializados no, então chamado, "primeiro mundo".

Essas lojas orientavam e ainda direcionam suas atividades por um conjunto de critérios, como aponta Gomes (2012), no trecho que se segue:

> Essas lojas orientam a sua atividade por um conjunto de critérios:
>
> 1. A loja apoia a definição e os princípios do comércio justo através da sua missão, valores, material de divulgação e atividades.

> 2. A função principal da loja é a promoção do comércio justo, através da venda de produtos comercializados de modo justo ("*fairly traded*"), da informação e da participação em campanhas de sensibilização.
>
> 3. A loja reinveste os seus lucros no circuito do comércio justo, nomeadamente no fortalecimento das estruturas de importação e produção e na melhoria das infra-estruturas e serviços acessíveis aos produtores.
>
> 4. A loja informa o público sobre os seus objetivos, a origem dos produtos, os produtores e o comércio mundial. Ela apoia as campanhas que promovem a melhoria da situação dos produtores, bem como as que visam influenciar as políticas nacionais e internacionais. (GOMES, 2012, p. 3 e 4)

Segundo pesquisa realizada em 2005 e apresentada por Schneider (2007), existiam no mundo cerca de 3.000 lojas localizadas em cerca de 80 a 100 mil pontos de venda convencionais, incluindo supermercados, lojas de produtos naturais entre outros locais. Contudo, Schneider (2007) frisa que a grande maioria dessas lojas está vinculada a organizações religiosas e funciona com o apoio de trabalho voluntário, o que implica no reconhecimento de que as características que embasaram seu surgimento ainda permanecem enraizada.

A fundação dessas primeiras *world shops* resultou na ampliação da prática do comércio justo, o que engendrou o surgimento das ATO (*Alternative Trade Organisations*), ou melhor, de organizações de comércio alternativo, responsáveis pelo trabalho de importação, exportação e logística dos produtos oriundos deste modelo de comercialização, como evidencia Schneider (2007).

Além dessas responsabilidades, Schneider relata que essas organizações tiveram como função: auxiliar a criação das *world shops* e orientar a conscientização dos consumidores, com isso, suas ações não contribuíram para a ampliação do mercado justo para além do público que já havia sido alcançado através das lojas do mundo.

Todavia a criação das ATO não tenha resultado na abrangência que se esperava, o comércio justo continuou se expandido, pois, de acordo com Schneider (2007), uma série de experiências de comercialização de produtos agrícolas foram realizadas diretamente com os produtores ao longo os anos 1970.

Dentre essas experiências, Schneider (2007) destaca a importação do primeiro café comercializado, juntamente, com as cooperativas de pequenos produtores da Guatemala, pela organização holandesa *Fair Trade Organisatie* e da banana pela Suíça em 1978, que deu origem a Gebana (*degerechte banane* ou "banana justa") e abriu espaço para esses produtos nos supermercados dentro dos referidos países.

Mesmo diante desses avanços, Schneider (2007) menciona que foi somente em meados dos anos 1980 que o movimento pelo comércio justo ganhou novo impulso. Isso ocorreu quando um missionário chamado Francisco VanderHoff Boersma que trabalhava com pequenos produtores de café no México e um funcionário da fundação holandesa *Solidariedad* chamado Nico Roozen tiveram a ideia de criar um selo para identificar os produtos com origem e princípios do comércio justo.

A partir daí, como documentado pela organização Comércio Justo México (2012), foi criado em 1989 na Holanda a primeira iniciativa de certificação do comércio justo com o selo Max Havelaar, elaborado em parceria entre a cooperativa indígena de café orgânico UCIRI (*Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo*), grupo de produtores que trabalhavam com Francisco VanderHoff Boersma, e a fundação holandesa *Solidariedad*.

De acordo com Schneider (2007), por meio da marca Max Havelaar foi possível ampliar a comercialização para além das *world shops*, e com isso entrar no mercado de varejo tradicional. Nesse sentido, no trecho que se segue Schneider (2007) relata a expansão adquirida pelo comércio justo com a introdução do selo Max Havelaar e a, consequente, proliferação de sistemas de certificação na Europa, as chamadas iniciativas nacionais:

> A idéia pegou rapidamente, em apenas um ano o produto com o selo já detinha 3% de participação de mercado. O modelo serviu de referência para iniciativas em outros países que até hoje são chamadas de *NI -National Initiatives*. Alguns adotaram o nome Max Havelaar, outros introduziram marcas próprias, como *TransFair* na Alemanha, *Fairtrade Foundation* na Grã-Bretanha e *Rättvisemarkt* na Finlândia. (SCHNEIDER, 2007, pág. 37)

Essa diversidade de sistemas de certificação para o comércio justo gerou sérios problemas e se mostrou inviável, isso porque, conforme Ferreira (2003), cada sistema possuía uma norma diferente, o que significava que um produtor solicitante de uma modalidade de certificação deveria ser inspecionado por diferentes certificadores para que pudesse acessar a distintos mercados regionais. Portanto, uma mesma cooperativa deveria ser inspecionada pelos ingleses, pelos alemães, pelos holandeses para que viesse a acessar esses mercados (FERREIRA, 2003).

Diante da proliferação desses sistemas de comércio justo e os entraves que eles trouxeram, algumas organizações foram criadas com o intuito de minimizar esses problemas e auxiliar no fortalecimento dessa temática no mundo. Dentre elas, Schneider (2007) acentua a criação do IFAT (*International Fair Trade Association*) em 1989 na Holanda, que mais tarde passou a ser denominada de WFTO (*World Fair Trade Organization*), que constitui em uma

rede global de organizações de comércio justo e representava em 2007 mais de 400 organizações; da NEWS (*Network of European World Shops*) em 1994 que consiste em uma rede de cooperação e troca de informações dos lojistas das *world shops*, que congregava em 2007 cerca de 3.000 lojas em 13 países; e da EFTA (*European Fair Trade Federation*) criada em 1994 e que reúne importadores especializados em comércio justo.

A abrangência adquirida pela temática do comércio justo exigiu, segundo Schneider (2007), uma harmonização dos conceitos e dos vários sistemas e selos de controle que surgiram nesse mesmo período. Esse cenário, em conformidade com Ferreira (2003) viabilizou a criação em 1997 da FLO (*Fairtrade Labelling Organisations International*) e representou o início de um sistema internacional unificado.

No trecho a seguir, Schneider (2007) retrata a função que passa a ser exercida pela FLO para o fortalecimento do comércio justo internacional:

> [...] FLO – Fairtrade Labelling Organisations International, uma organização guarda-chuva internacional responsável pela certificação dos produtos, visando a harmonização, tanto dos critérios e processos para a certificação, como em relação à logomarca, ou seja, a identificação visual, a ser usada. Até então as entidades nacionais de certificação de cada país trabalhavam com critérios e marcas próprias. Isso, além de confundir consumidores, resultava em superposição de trabalhos e custos desnecessários. Por exemplo: visitas de diversos inspetores aos mesmos países, ou países vizinhos, e que poderiam ser realizados por um só profissional num roteiro estendido. (SCHNEIDER, 2007, p. 37)

Diante desse contexto e reconhecendo os desafios que surgiam para a consolidação do comércio justo internacionalmente, Schneider (2007) relata que as quatro organizações internacionais mais importantes (FLO, IFAT, NEWS e EFTA) começaram a se encontrar, com frequência, a partir de 1996 em um grupo informal de trabalho denominado FINE, nomenclatura oriunda da inicial das quatro entidades.

A FINE tem como objetivo viabilizar a colaboração das redes, bem como de seus membros, na promoção, na defesa pública e de campanhas, nos padrões e no monitoramento do comércio justo no mundo, como exposto no site da WFTO (2012). A ampliação das organizações e dos espaços para o debate do comércio justo indica que esta temática tem adquirido seu espaço.

Nesse sentido, Ferreira (2003) frisa que essa estruturação internacional, aliada à unificação dos sistemas de certificação, foi essencial para a consolidação de um conceito de comércio justo. Essa consolidação permitiu uma maior eficácia no sistema de certificação e

viabilizou a solidificação da imagem do comércio justo junto às empresas, aos governos e, inclusive, à União Européia (FERREIRA, 2003).

Este conceito unificado, como mostrado no site da WFTO (2012), foi elaborado durante a Conferência anual da IFAT (*International Federation of Alternative Trade*) realizada em 2001 e que contou com a presença das principais organizações internacionais atuantes no *Fair Trade*. O conceito unificado e reconhecido internacionalmente segue transcrito no trecho:

> Comércio Justo é uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior eqüidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e a garantia dos direitos para produtores e trabalhadores marginalizados – principalmente do Sul. (WFTO, 2012, tradução nossa)

Além da uniformização do conceito, essa reunião viabilizou a elaboração dos princípios que passaram a nortear o comércio justo. Esses princípios seguem transcritos:

> Os princípios mais relevantes são: Transparência e co-responsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial; Relação de longo prazo que ofereça treinamento e apoio aos produtores e acesso às informações do mercado; Pagamento de preço justo no recebimento do produto, além de um bônus (premium), que deve beneficiar toda a comunidade, além de financiamento, quando necessário; Produtores organizados democraticamente, (por exemplo, em cooperativas); Respeita à legislação e normas (por exemplo, trabalhistas) nacionais e internacionais e crianças freqüentando escola; Respeito ao meio ambiente. (WFTO, 2012, tradução nossa).

Assim, com um conceito uniformizado e uma imagem solidificada o comércio justo tem se consolidado internacionalmente. Constatação que fica ainda mais evidente quando se observa os dados expostos pela FLO (*apud* Schneider,2007), que destacam um crescimento da ordem 37% entre os anos de 2004 e 2005 das transações de comércio justo internacional e um faturamento no varejo estimado em torno de 1.142 bilhões de euros nos 20 países membros durante o ano de 2005.

Esses dados também indicam que o comércio justo certificado beneficiou no ano de 2005, aproximadamente, um milhão de agricultores e trabalhadores em mais de 50 países, inclusive, porque as organizações certificadas de produtores aumentaram em 18%, passando de 432 no final de 2004, para 508 (SCHNEIDER, 2007).

Dentre os produtos comercializados mundialmente, o estudo evidencia que entre os itens certificados pela FLO se encontram o café, o chá, o arroz, o cacau, o mel, o açúcar e as frutas frescas, abrangendo até produtos manufaturados tais como: bolas de futebol e vestuário

de algodão e os não certificados como as frutas secas, nozes e castanhas, confecção e flores. Sendo que os principais mercados compradores se localizam nos EUA, Reino Unido, Suíça, França e Alemanha, onde os produtos podem ser encontrados nas *world shops* e em pontos de vendas convencionais, tais como supermercados e lojas de produtos naturais.

Esse modelo de comércio desenvolvido mundialmente está bastante vinculado ao surgimento e desenvolvimento do comércio justo na América Latina, haja vista, que o movimento em favor dos produtores que se iniciou em 1950, bem como, as primeiras experiências mais concretas de um comércio justo internacional ocorreram na América Central e no México, como evidencia Schneider (2012).

Desse modo, Torres e Gomes (2008) explanam que essas primeiras experiências de comercialização latino-americanas foram protagonizadas, principalmente, por igrejas evangélicas dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha e sistematizadas a partir dos anos 1960 por diferentes movimentos de solidariedade internacional da Europa. O objetivo principal dessas experiências consistia em substituir a ajuda enviada aos países do hemisfério sul por uma nova forma de comercialização, que ficou conhecida como Comércio Justo Norte-Sul – CJ-NS (TORRES e GOMES, 2008).

Já nos anos 1970 o comércio justo latino americano começou a ganhar mais força, embora ainda fosse apoiado por entidades de base religiosa e dependesse, em grande parte, dos esforços dos missionários para que a produção fosse escoada, como destaca Schneider (2012). De todo modo, foi somente a partir dos anos 1980 que começaram a surgir as primeiras iniciativas mais concretas relativas à comercialização dos produtos, que além do mercado externo também visavam, ainda que de maneira incipiente, o consumo interno ou local (SCHNEIDER, 2012).

Portanto, a solidez do comércio justo latino americano ficou mais evidente em 1990, quando a principal cooperativa de café do México (UCIRI - *Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo*) e as organizações holandesas de solidariedade criam um selo de identificação para os produtos alimentícios desse tipo de comércio.

Segundo Torres e Gomes (2008), a partir desse momento a dinâmica do CJ-NS muda substancialmente. No trecho a seguir os autores retratam essa alteração de dinâmica e a abrangência promovida:

> Para obter o selo, os produtores deverão respeitar a uma série de padrões definidos pelas organizações européias. O objetivo é vender os produtos alimentícios do CJ-NS nos grandes supermercados, aumentando assim a quantidade de produtos vendidos. Daí em diante, o Comércio Justo Norte-Sul não será mais assunto de militantes associados, se não um negócio com múltiplos atores envolvidos no desenvolvimento de um nicho comercial nos mercados do consumo de massas. (TORRES e GOMES, 2008, p. 101, tradução nossa)

Contudo, essas alterações tenham se iniciado nos anos 1990, segundo Torres e Gomes (2008), essa dinâmica de atuação do CJ-NS mudou completamente somente nos anos 2000, quando os produtores passaram, de fato, a atuar junto a grandes redes de supermercado da Europa e ampliaram suas cifras de negócio, isto é, aumentaram suas vendas de maneira relevante. Por essa razão, uma variedade de atores importantes passou a se interessar pelo CJ-NS, como transcrito no trecho: "Atualmente, uma grande variedade de atores importantes se interessa pelo CJ-NS: os grandes supermercados, as empresas de negócio internacional, as empresas agrícolas (plantações), as autoridades públicas, as multinacionais de alimentação, etc". (TORRES e GOMES, 2008, p. 101, tradução nossa)

O interesse de diferentes atores é bastante importante para a difusão e ampliação do comércio justo, no entanto, Torres e Gomes (2008) destacam que o interesse das grandes empresas e dos políticos pode gerar consequências contraditórias, já que, por um lado, eles estimulam e dinamizam a atividade mercantil nos países do norte e, por outro, podem viabilizar a marginalização de pequenos produtores do sul em benefício das grandes cooperativas e das empresas do agronegócio.

A existência desse risco, segundo Torres e Gomes (2008), foi um dos motivos que despertou o interesse dos produtores do sul, principalmente, da América Latina, para desenvolver o mercado interno e local. Esse modelo de desenvolvimento já era uma tendência do comércio justo latino americano, como certificado por Scheneider (2012), todavia, a concretude dessa postura foi possível, em parte, graças à inserção do debate de outras temáticas como o desenvolvimento sustentável e a economia solidária nas discussões ocorridas na região (TORRES e GOMES, 2008).

Assim, além de despertar a atenção dos produtores para a necessidade do desenvolvimento de um mercado interno para o consumo de produtos vindos do comércio justo, a inserção dessas temáticas suscitou a necessidade de recuperar a essência desse tipo de comercialização, como retratam Torres e Gomes (2008) no excerto:

> Desde o início, o CJ não se define somente como outra forma de comércio: implica também uma série de valores humanistas e de solidariedade que o identificam como uma economia diferente da economia dominante e são esses valores que os movimentos do CJ da América Latina desejam recuperar. (TORRES e GOMES, 2008, p. 103, tradução nossa)

A esse tipo de comércio, o movimento latino americano denominou de comércio justo e solidário (CJS) e, de acordo com Torres e Gomes (2008), essa prática implica na organização e empoderamento dos produtores; na cooperação entre produtores, entre produtores e consumidores; na utilidade social da produção coletiva e no respeito ao meio ambiente; na busca por métodos adequados para possibilitar a participação de todos; na distribuição equitativa do valor agregado e na ampliação da incidência política para ampliar a influência nas decisões políticas e econômicas para mudar as regras do comércio em todos os níveis.

Dessa forma, segundo Torres e Gomes (2008), o CJS se diferencia das práticas atuais do CJ-NS, principalmente, no que se refere à eliminação de inúmeros intermediários, na transparência das relações comerciais e na incidência política e econômica. Esse modelo de CJS predomina em países como Peru, Brasil, Equador, Uruguai e Argentina, pois são os locais onde o movimento de economia solidária está mais desenvolvido (TORRES e GOMES, 2008).

Esse cenário despontado na região latino americana permitiu que uma série de redes de troca de informações fosse criada na região e, de acordo com Schneider (2012) a primeira rede articulada foi a *Espacio MERCOSUR Solidário*, criada em maio de 2006 durante um encontro de economia solidária e comércio alternativo em Assunção, no Paraguai. Essa rede constituiu em um espaço virtual para a troca de informações sobre as experiências realizadas na área da economia e do comércio solidário nos países latino-americanos (SCHNEIDER, 2012).

Conforme Schneider (2012), além dessa rede outras iniciativas, com o mesmo intuito, foram criadas na América Latina, dentre as quais se destacam: CLAC: *Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo*, a RELACC: *Rede Latino-Americana de Comercialização Comunitária* e a WFTO-LA. No trecho que se segue, Schneider (2012) explica a função de cada uma dessas redes:

> A CLAC tem seus antecedentes na *Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café (CLA ou "Coordinadora*) e na rede latino-americana de pequenos apicultores (PAUAL), ambas fundadas no ano 1996. A CLAC, criada em agosto de 2004, se propõe a ser uma "instância gremial

> de representação, coordenação, intercâmbio e colaboração para o fortalecimento das organizações de tipo cooperativo de pequenos produtores da AL e do Caribe, com base no Comércio Justo". Ela é composta por aproximadamente 300 organizações de pequenos produtores de cerca de 20 países, abrangendo em torno de 200 mil famílias e mais de um milhão de pessoas.
>
> RELACC – Rede Latino-Americana de Comercialização Comunitária - Esta tem por objetivo servir de plataforma de troca e disseminação de experiências para as inúmeras redes nacionais e regionais da América Latina, integrando, por sua vez, outras redes internacionais e mundiais, tais como a RIPESS, Rede Intercontinental de Promoção da Economia Social Solidária.
>
> WFTO-LA - O website da seccional da WFTO para a América Latina foi apenas parcialmente atualizado, mantendo o visual da antiga IFAT-LA em algumas partes. Esta situação reflete a limitação de recursos que estas organizações sofrem. Atualmente, ela está sediada no Paraguai, na ONG *Estacion A*. (SCHENEIDER, 2012, p. 9, 10 e 11).

Além dessas redes citadas por Schneider (2012), Torres e Gomes (2008) acrescentam outras articulações vinculadas ao debate do comércio justo latino americano, tais como: a MCLACJ – *Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo y Economía Solidaria*, a CAUSA RELACC – Centro América Unida y Solidaria, a RICOPS – *Red Iberoamericana de Integración de Cooperativas y Organizaciones de Producción Social* e a COLACOT – *Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores.*

A proliferação de tantas redes de comércio justo e economia solidária na América Latina trazem à tona a questão da eficácia e da sinergia que esses espaços têm gerado. Nesse sentido, Torres e Gomes (2008) salientam essa problemática e apontam como uma possível solução, a construção de uma agenda de trabalho compartilhada, que vise o fortalecimento e a difusão do comércio justo por toda a região, porém, ressaltam a falta de recursos humanos e financeiros para a execução desse trabalho.

Diante desses apontamentos é possível afirmar que na América Latina se desenvolvem dois modelos de comércio justo. O primeiro, o CJ-NS que, de acordo com Torres e Gomes (2008), é um modelo mais integrado ao mercado ou a um nicho de mercado e, o segundo, o CJS que se identifica mais com a economia solidária.

Sendo assim, segundo Torres e Gomes (2008), a lógica do CJ-NS implica na ampliação do volume e na diversificação da produção, bem como no aumento da demanda por meio de campanhas de comunicação e marketing e na concentração da importação e da distribuição dos produtos em algumas poucas empresas capazes de abastecer os canais de comercialização identificados como prioritários, em que os principais instrumentos utilizados

são os padrões de certificação e os selos que identificam e garantem a qualidade ética do produto.

Esses padrões são identificados, atualmente, pela FLO *International*, organismo controlado pelas ONGs e por operadores comerciais do norte, como mostram Torres e Gomes (2008). Dentro desse segmento de comércio justo internacional, Schneider (2012) aponta que existia em 2007 na América Latina um total de 749 operadores certificados ativos, dos quais 595 eram produtores e 154 *traiders*, essa classificação é liderada por Peru e Colômbia e seguidas de México e Brasil, como citado no trecho transcrito abaixo:

> Dentro do segmento de Comércio Justo internacional certificado pela FLO, de acordo com os dados da FLO-Cert, existe, na América Latina, um total de 749 operadores certificados ativos, um aumento significativo de 61% dos 465 identificados no último levantamento de 2007, sendo 595 produtores e 154 Traders. Esse ranking é liderado por Peru e Colômbia, com 116 e 101 operadores respectivamente, seguidos por México e Brasil, com 69 e 62 operadores respectivamente. (SCHNEIDER, 2012, pág. 15)

Sob o aspecto comercial, Torres e Gomes (2008) constatam que esse modelo trouxe maior êxito para as organizações envolvidas, isso porque ele apresentou resultados quantitativos bastante promissores, como evidenciados no trecho: "[...] um aumento da cifra de negócios de 20 à 30% anual nos últimos 7 anos e uns 80% do total de vendas do comércio justo são realizadas através das grandes redes de distribuição (supermercados, fundamentalmente)". (TORRES e GOMES, 2008, p. 106, tradução nossa)

No entanto, de acordo com Torres e Gomes (2008), cabe ressaltar que esse modelo centra suas ações no aumento dos volumes de produção, o que implica no reconhecimento da ampliação das exigências frente à certificação, qualidade e cumprimento dos prazos estabelecidos para os produtores e produtoras para atender a demanda de um mercado específico, ou seja, a dos países do norte.

Ademais o preço pago pela produção é determinado e fixado pela FLO *International*, por essas razões, Torres e Gomes (2008) atestam que esse tipo de relação comercial tende a favorecer os países do norte e não auxiliam no progresso dos países em desenvolvimento ou do sul, senão, que aumentam a desigualdade da relação e da dependência econômica frente aos países desenvolvidos.

Portanto, a crítica realizada a este modelo de comércio justo na América Latina está centrada no fato de que esse tipo de comércio perdeu a sua força no questionamento ao modelo comercial vigente e o poder de transformação nas relações comerciais e tem se

tornado, cada vez mais, um mero instrumento da solidariedade e da cooperação internacional, como contatam Torres e Gomes (2012).

O segundo modelo, ou seja, o comércio justo vinculado à economia solidária tem como objetivo principal a transformação dos processos de produção, intercâmbio e comercialização, desde o nível local ao internacional, buscando introduzir práticas comerciais embasadas nos direitos humanos e na proteção do meio ambiente, como evidenciado por Torres e Gomes (2008).

Esses objetivos norteiam a prática desse tipo de comércio que ainda é pouco desenvolvido e que possuí algumas iniciativas esparsas na América Latina, como se observa nos apontamentos de Torres e Gomes (2008) transcritos abaixo:

> [...] é importante notar que em alguns países, como Equador, as organizações vêm desenvolvendo, há alguns anos, práticas do Comércio Justo e Solidário com a denominação de "comércio comunitário. (TORRES e GOMES, 2008, p. 107, tradução nossa).
>
> Por exemplo, no Brasil existe um projeto de normativa nacional do Comércio Justo e Solidário, no qual se define o conceito, os princípios que o regem e as condições em que produtores e comerciantes podem ser identificados como atores destas novas práticas comerciais. (TORRES e GOMES, 2008, p. 108, tradução nossa).
>
> No Peru acaba de ser constituído um grupo de trabalho no Congresso sobre Cooperativas e Economia Solidária, o que abre perspectivas para o CJS. No México, não somente os produtores e as organizações de apoio criaram, em 2002, o primeiro selo de Comércio Justo (Comércio Justo México), destinado também a promover a comercialização no próprio país, como eles têm conseguido impulsionar uma iniciativa de promoção da economia solidária no interior do Parlamento nacional. (TORRES e GOMES, 2008, p. 108, tradução nossa).

Na Europa e na América do Norte, conforme Torres e Gomes (2008), também existem organizações e redes que identificam o comércio justo oriundo da economia solidária (principalmente, na Espanha, Itália, França, Bélgica, Portugal, Canadá e Estados Unidos), no entanto, a dinâmica nesses locais é, ainda, mais fraca do que na América Latina.

As constatações apontadas retrataram a origem do comércio justo e as novas práticas procedentes da sua abrangência no mundo e, particularmente, na América Latina. Esse comércio, a priori, bastante embasado em uma lógica cristã foi adquirindo espaço, mercado, volume, o que culminou na alteração das suas características, ou seja, deixou de ser simplesmente caridade para se mostrar como uma nova modalidade de comercialização.

Essa nova modalidade ficou conhecida como comércio justo norte-sul (CJ-NS) e se mostrou, pelo menos de início, como uma opção crítica a prática comercial difundida em todo mundo. Na América Latina, particularmente, esse modelo de comércio, CJ-NS, também recebeu críticas consistentes o que viabilizou a criação do comércio justo e solidário, todavia, não impediu que essa prática se mantivesse viva.

Assim, o que se observa é a existência de duas modalidades de comércio justo, uma mais vinculada à lógica de mercado e voltada para a exportação e outra mais vinculada a uma lógica solidária e sustentável voltada para o mercado interno e ao desenvolvimento local. Nesse sentido, é possível afirmar que no mundo e, particularmente, na América Latina coexistem duas práticas comerciais justas, isto é, o CJ-NS e o CJS.

3.2.2.2 Comércio Justo e Solidário: México e Brasil

O México é um país que merece destaque especial, não somente na América Latina, mas em todo cenário do comércio justo mundial. Pois o comércio justo mexicano tem sua história diretamente atrelada ao fortalecimento das práticas do comércio justo no mundo, já que foi nesse país que surgiu a primeira certificação desse tipo de comércio, a "Max Havelaar" (SCHNEIDER, 2012).

Conforme já descrito, o selo Max Havelaar foi construído em parceria entre a cooperativa mexicana de café orgânico UCIRI (*Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo*) e a Fundação *Solidariedad* da Holanda no final dos anos 1980. A consolidação desse selo viabilizou, segundo Ortiz (2011), a promoção nos países europeus de um mercado alternativo mais amplo, equitativo e que fosse capaz de absorver os produtos oriundos da produção agrícola mexicana.

No caso específico da UCIRI, de acordo com Roozen e Hoof (2003), a presença dos "*coyotes*", ou seja, dos atravessadores, no processo de comercialização do café produzido pela cooperativa foi fundamental para estimular a construção desse selo e, consequentemente, para fomentar a prática de novas transações comerciais. A existência desses "*coyotes*" era possível, porque a comunidade indígena dessa região quase nunca ia ao vale (local onde ocorriam as transações comerciais) e necessitava comercializar a produção excedente (ROOZEN e HOFF, 2003)

Essa relação, de acordo com Roozen e Hoff (2003), permitia que os indígenas fossem facilmente enganados pelos atravessadores, já que eles possuíam pouca noção dos preços vigentes no mercado. Assim os autores retratam no trecho que se segue:

> A maioria dos cafeicultores indígenas praticamente nunca descia ao vale, razão pela qual tinha pouca noção dos preços vigentes. A maior parte não dispunha de meios de transporte, dependendo como sempre de seus intermediários, chamados coiotes, que vinham comprar seu café. Estes tinham grande habilidade para pagar pelo café o preço mais baixo possível, ficando com o excedente. (ROOZEN e HOOF, 2003, p.85, tradução nossa)

A eliminação desses atravessadores, em conformidade com Roozen e Hoff (2003), implicava no enfrentamento de uma série de dificuldades administrativas como a elaboração do custo, do preço, do escoamento e da comercialização da produção. Nesse sentido, a presença do missionário Francisco VanderHoff Boersma nessa região mexicana e a parceria estabelecida com Nico Roozen (funcionário da organização *Solidariedad*) foram essenciais para que esses entraves fossem vencidos pela cooperativa e para que o mercado justo consumidor europeu fosse desenvolvido.

Segundo Jimenez (2011), essa primeira experiência com café foi tão exitosa que a comercialização se estendeu a outros países europeus e, atualmente, o México é o maior produtor de café do comércio justo do mundo, contando com 40 produtores e um total de 63 operadores (entre produtores e comerciantes), como aponta Schneider (2012).

Além do aspecto comercial, de acordo com Jimenez (2011), essa experiência com os produtores de café mexicano também estimulou a criação de diversas organizações internacionais que regulassem e promovessem o comércio em todo o mundo. E dessa forma, o México também merece destaque, já que foi o primeiro país produtor do sul, isto é, onde estão os "produtores marginalizados", a criar o seu próprio sistema de certificação, assim, consta no trecho transcrito a seguir de Schneider (2012):

> O México é ainda destacado por ter sido o primeiro país produtor do Sul, ou seja, onde estão localizados os "produtores marginalizados" (seguindo a terminologia da própria definição da IFAT), a criar o seu próprio sistema de certificação, além de concretizar uma Iniciativa Nacional, tipo de organização que, até aquele momento, só existia em países compradores do Norte. (SCHNEIDER, 2012, p. 18)

O objetivo da criação de um sistema próprio de certificação, segundo Schneider (2012), foi o de manter a independência e a forte identidade cultural mexicana e, ao mesmo tempo, consolidar o acesso ao mercado internacional através de uma harmonização gradual

dos critérios em relação àqueles utilizados mundialmente pela FLO, além de desenvolver o mercado interno no país.

Assim, de acordo com Jimenez (2011), no final de 1998, várias organizações de pequenos produtores juntamente com organismos da sociedade civil mexicana decidiram criar a instituição Comércio Justo México A.C. (CJM), que tem como função promover o comércio justo no país, como relatado no trecho:

> [...] ao final de 1998, várias Organizações de Pequenos Produtores, decidiram criar, junto com organismos da Sociedade Civil, a promotora nacional do Comércio Justo, (Comércio Justo México A. C.), a qual se fundou legalmente em 1999 para impulsionar a coordenação das diferentes organizações de produtores do Comércio Justo no país. (JIMENEZ, 2011, p. 73)

Desde a sua criação, conforme Schneider (2012), a Comércio Justo México A. C. participou de uma série de reuniões da FLO e, a partir de 2002 deu início ao processo de harmonização dos critérios mexicanos com os mundiais e somente em 2004 se tornou um membro associado à FLO. Para que esse processo de harmonização fosse possível, os princípios básicos da filosofia do comércio justo foram fundamentais para a elaboração dos critérios e da normatização desse tipo de comércio no México. No fragmento transcrito abaixo de Oliveira (2002) seguem esses princípios:

> a) O comércio justo deve a sua existência em boa medida às deficiências do sistema globalizado de livre comércio que, aplicado em sua forma mais pura, excluem de uma participação plena e digna os diversos grupos de pequenos produtores mexicanos, resultando em uma distribuição desigual da riqueza, em altos índices de pobreza, marginalização, carência dos serviços públicos e na falta de perspectivas para uma grande parte da população mexicana, em particular para a população indígena. b) O comércio justo é um esquema comercial internacional, desenvolvido originalmente para promover uma comercialização mais justa de produtos de pequenos produtores organizados de regiões marginalizadas do mundo. A situação de exclusão que vivenciam os pequenos produtores mexicanos faz do comércio justo uma necessidade imperiosa na busca de uma sociedade mais igualitária. c) O comércio justo busca oferecer maior segurança econômica e comercial aos produtores partindo do valor intrínseco do produto e protegendo-os das flutuações de preços. d) O comércio justo envolve toda a cadeia produtiva entre o produtor e o consumidor, eliminando intermediários e estabelecendo preços justos. e) O comércio justo se constrói e se fomenta com base na solidariedade entre o consumidor final e o pequeno produtor. f) O comércio justo promove a consciência dos cidadãos a respeito de seus direitos. O Comércio Justo estimula o consumo consciente ao proporcionar informações sobre a origem e as características do produto e convidando o consumidor a exercer seu poder de decisão no momento da compra. g) O comércio justo fomenta a sensação de responsabilidade, sobre o desenvolvimento e sobre a construção de uma vida digna para toda a população, nos diferentes atores da sociedade. h) Apesar de partir da problemática do produtor, o Comércio Justo é um modelo em que todas as partes envolvidas devem considerar, de maneira eqüitativa, os interesses e direitos dos demais participantes. i) O comércio justo somente prosperará como modelo comercial de massas no qual os pequenos

> produtores, em colaboração com empresas industriais e comerciais, dos setores – social e/ou privado, conseguem oferecer. j) O comércio justo não é caridade nem assistencialismo. Trata-se de um reconhecimento justo do valor do trabalho dos pequenos produtores e da qualidade dos produtos. k) O comércio justo, ao contrario dos mecanismos tradicionais de mercado, facilita que os instrumentos organizativos e econômicos dos pequenos produtores possam consolidar-se, desenvolver-se e profissionalizar-se. l) O comércio justo é parte do processo de criação de modelos econômicos, ecológicos, sociais e culturais sustentáveis. Outros elementos dessa sustentabilidade são a justiça social, a democracia, o respeito à diversidade cultural, o manejo adequado dos recursos naturais e o respeito à biodiversidade. m) A aplicação de um selo de comércio justo oferece a possibilidade de diferenciar os produtos dos pequenos produtores mexicanos no mercado de consumo. O selo é um instrumento de promoção coletivo que representa valor agregado a produção. n) Os selos de comércio justo são um elemento-chave para que os pequenos produtores consigam atingir o mercado de massas e assim possam reduzir o peso dos custos do sistema de normas, certificação e promoção. o) A certificação, seus procedimentos e instrumentos devem ser totalmente independentes e confiáveis, sem que seus custos afetem negativamente a criação de valor agregado. (OLIVEIRA, 2002, p. 03 e 04)

Para Oliveira (2002), com base nesses princípios e na reflexão sobre a experiência de outras organizações de comércio justo e certificação, entre os anos 1999 e 2001, a instituição CJM desenvolveu a normatização inicial para este tipo de comércio no México. De acordo com a autora, esta normatização é composta pela Norma Geral de Comércio Justo, pelos Regulamentos de Produtos, pela Norma para os Pontos de Venda e pela Norma para a Empresa Mexicana de Comércio Justo. No trecho, a autora relata a função de cada uma dessas estruturas pertencente à normatização citada:

> A Norma Geral reflete os princípios e as regras gerais do comércio justo dos produtos de pequenos produtores para o mercado mexicano. Os Regulamentos de Produtos determinam, por sua vez, as regras específicas para cada produto, complementando a Norma Geral. A Norma para Pontos de Venda Qualificados de Comércio Justo envolve os distribuidores que têm contato direto com o consumidor no sistema de certificação de comércio justo. Nesse documento são estabelecidos critérios de admissão, comercialização, inspeção e certificação para os pontos de venda. A Norma para a Empresa Mexicana de Comércio Justo se refere à comercialização coletiva entre diferentes grupos de pequenos produtores. Esse documento contém os critérios de estrutura e funcionamento, os objetivos e políticas empresariais, as regras e custos para a inspeção e certificação, bem como um código de ética. (OLIVEIRA, 2002, p. 05 e 06)

Concomitante a elaboração da normatização se deu o processo de criação do selo mexicano, que em conformidade com Oliveira (2002), se iniciou no final de 1998, com o desenvolvimento e registro da marca, e foi implantado, somente em 2001, com a introdução do café certificado e do selo no mercado nacional. A autora frisa que existem diversas modalidades de certificação no México e, que estas, dependem da natureza de cada organização. No excerto que se segue a autora apresenta as modalidades de certificação existentes e quais organizações podem solicitar:

> As organizações de produtores podem certificar-se como organizações de comércio justo, podem ter reconhecidas o produto final, como também a matéria prima e a relação comercial com os compradores. Já as empresas (sociais ou privadas) podem certificar-se como entidades que cumprem as normas de comércio justo, como pontos de venda qualificados e podem também receber a certificação em seus produtos. (OLIVEIRA, 2002, p. 07)

Oliveira (2002) também salienta que a certificação, com base nas normas da organização CJM, não é necessariamente acompanhada pelo uso do selo de garantia, uma vez que a organização certificada pode optar pela certificação organizacional e de seus produtos sem que o uso do selo seja obrigatório.

Diante dos apontamentos realizados é possível verificar que o comércio justo mexicano foi duplamente vanguardista, primeiro com a construção do selo Max Havelaar, o que permitiu a inovação das práticas do comércio justo internacionalmente, e, segundo, por ser o primeiro país latino-americano a criar o seu próprio sistema de certificação, que embora embasados no conceito e princípios defendidos pela FLO, criou um sistema genuinamente mexicano e que tem sido representado pela CJM.

Contudo, é possível assegurar que no México as duas vertentes CJ-NS e CJS se misturam e se confundem em uma única prática. Frente a essas considerações, em pesquisa realizada pela FLO (*apud*, SCHNEIDER, 2012) existiam em 2005 no México 54 produtores e 9 *traders* certificados, o que viabilizava uma importante presença desse país no crescente mercado norte-americano.

No que tange ao mercado nacional, este estudo evidenciou que o comércio justo possui nove marcas de café em circulação, que registraram um crescimento das vendas internas de 8 mil libras de café verde em 2000, para 90 mil libras em 2005. Segundo Schneider (2012), a efetiva participação do comércio justo no mercado interno ainda é muito aquém do potencial mexicano, sendo a sua ampliação o maior desafio para a organização CJM.

Para que a CJM e o movimento de comércio justo obtenha esse êxito no mercado interno, Schneider (2012) constata que será necessário ampliar a diversidade de produtos alimentício certificados, posto que hoje em dia, eles se restringem ao café, mel e frutas secas. Do contrário, a produção continuará escoando para o mercado externo como tem ocorrido desde a criação do selo Max Havellar (SCHNEIDER, 2012).

Em comparação com México, o Brasil não possui vínculos diretos com a história do surgimento do comércio justo no mundo, inclusive, porque a própria temática começou a ser

fomentada no país a partir dos anos 1970 junto aos grupos de produtores organizados em cooperativas embasadas, no que atualmente é denominado de agricultura familiar (SCHNEIDER, 2012).

Dessa forma, o comércio justo acabava sendo discutido de maneira transversal, no entanto, a partir dos anos 2000 um movimento foi organizado com o objetivo de construir mecanismos de apoio para que esses grupos (da agricultura familiar) desenvolvessem sua produção e ampliassem seu acesso ao mercado, como relata Schneider (2012).

Esse movimento inicial, de acordo com Schneider (2012), foi composto por vários atores de ONGs, representantes governamentais, empresas, representações de trabalhadores e prestadores de serviços que começaram a se encontrar para discutir temas relacionados à economia e ao comércio alternativo. Esses encontros e os debates aí incorridos motivaram a construção de um comércio justo e solidário brasileiro (ZERBINI e GOMES, 2008).

Conforme Zerbini e Gomes (2008), isso aconteceu, pois o movimento brasileiro entendeu que a percepção do movimento internacional apresentava possibilidades concretas a principal demanda dos pequenos produtores rurais e urbanos, isto é, a criação de canais alternativos de comercialização, em escala nacional e/ou internacional, capaz de garantir a sustentabilidade financeira e melhorias organizacionais das iniciativas solidárias que não conseguiam aderir ao sistema convencional de produção, comercialização e consumo.

Todavia, não apresentava respostas à exclusão gerada pelo modelo comercial convencional. Nesse sentido, segundo Zerbini e Gomes (2008), o movimento em favor de um comércio justo genuinamente brasileiro começou a atuar de forma relacionada com os movimentos que buscam respostas a essas exclusões, que são, o movimento de economia solidária e agricultura familiar.

Assim, em conformidade com Zerbini e Gomes (2008), o movimento do comércio justo repassaria a esses movimentos uma visão de comercialização justa como uma alternativa complementar às ações de apoio a produção e a organização dos empreendimentos autogestionários. Para Zerbini e Gomes (2008) essas alternativas complementares necessitavam de conceitos próprios que integrassem as demandas e soluções dos movimentos nacionais e não, somente aceitassem as propostas do CJ-NS.

Esse entendimento, de acordo com Zerbini e Gomes (2008), permitiu a criação de uma alternativa nacional adequada à realidade e construída por atores brasileiros para a

comercialização. Dessa maneira, o movimento pelo comércio justo brasileiro esteve mobilizado a partir de 2001 em prol da construção e promoção de um conceito de comércio justo e solidário com características genuinamente brasileiras.

Essa articulação da sociedade civil culminou na constituição do Fórum de Comércio Ético e Solidário do Brasil (Faces do Brasil), assim retrata Schneider (2012) no trecho que se segue:

> "Surgiu então em 2001 a plataforma de articulação do comércio ético e solidário, o FACES, com o objetivo de desenhar uma "proposta do comércio justo 'Norte X Sul', uma alternativa nacional, adaptada a nossa realidade e construída pelos atores brasileiros." (SCHNEIDER, 2012, p. 25)

Para Zerbini e Gomes (2008) a primeira missão do Faces do Brasil foi a criação de um ambiente favorável para a construção e implementação de um comércio ético e solidário no país. Desse modo, os primeiros anos de trabalho do Faces consistiu na construção desta alternativa brasileira, através da articulação de distintos atores em processos participativos para a construção dos princípios, critérios e procedimentos, como se verifica no trecho abaixo:

> Dentro deste processo de articulação matricial de temáticas e atores (de produção, comercialização, consumo, apoio e assessoria – portadores de projetos e tomadores de decisão), o FACES impulsionou e liderou vários processos de debates nacionais, construiu e consolidou posições, a partir de processos plurais e democráticos com a participação presencial de mais de 300 atores nacionais da produção rural e urbana em cinco consultas públicas, entre outras consultas específicas regionais. (ZERBINI e GOMES, 2008, p. 117, tradução nossa).

Um dos principais resultados dessas articulações, segundo Zerbini e Gomes (2008) foi a elaboração e aprovação da Carta de Princípios e Critérios do Comércio Justo e Solidário no Brasil. Esses princípios norteadores do comércio justo e solidário brasileiro seguem transcritos abaixo, como consta no *site* da organização Faces do Brasil:

> 1. Fortalecimento da democracia, autogestão, respeito à liberdade de opinião, de organização e de identidade cultural, em todas as atividades relacionadas à produção e à comercialização justa e solidária; 2. Garantia de condições justas de produção e trabalho, agregação de valor, bem como o equilíbrio e o respeito nas relações entre diversos atores, visando a sustentabilidade econômica, socioambiental e a qualidade do produto em toda a cadeia produtiva; 3. Apoio ao desenvolvimento local em direção à sustentabilidade, de forma comprometida com o bem-estar socioeconômico e cultural da comunidade, promovendo a inclusão social através de ações geradoras de trabalho e renda; 4. Respeito ao meio ambiente, primando pelo exercício de práticas responsáveis e sustentáveis do ponto de vista socioambiental; 5. Respeito aos direitos das mulheres, crianças, grupos étnicos e trabalhadores, garantindo a equidade e a não discriminação entre todos; 6. Garantia de informação ao consumidor, primando pela transparência, pelo respeito aos direitos dos consumidores e pela educação para o consumo responsável; 7. Estímulo à integração de todos os elos da cadeia produtiva, garantindo uma

> maior aproximação entre todas as pessoas e entidades a ela ligadas. (FACES DO BRASIL, Acessado em 28 de outubro de 2011).

Zerbini e Gomes (2008) destacam que esses princípios e critérios foram refletidos em alguns indicadores e testados em quatro experiências produtivas brasileiras, a fim de avaliar a viabilidade prática do comércio justo e solidário no cenário nacional. A apresentação desses resultados foi realizada em um seminário em 2006, onde as organizações da sociedade civil que estavam presentes definiram como estratégia para a construção e consolidação do CJS, a criação de um sistema público que fosse reconhecido e regulamentado como uma política pública pelo Estado brasileiro (ZERBINI e GOMES, 2008).

Sendo assim, os princípios, os critérios e os indicadores do CJS abordados no seminário em 2006 seriam a base para a criação de uma instrução normativa denominada Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (SCJS) que deveria ser reconhecido como uma estratégia única de afirmação e promoção do comércio justo e solidário no Brasil, como consta no site da organização Faces do Brasil (2011).

Por conseguinte, segundo o site da organização Faces do Brasil (2011), o SCJS deve ser considerado tanto um projeto político quanto econômico. Político, pois, oficializa o reconhecimento pelo Estado brasileiro do comércio justo e solidário como política social de enfrentamento das desigualdades sociais e da precariedade das relações de trabalho. E, econômico, por viabilizar uma identidade aos produtos e serviços da Economia Solidária agregando valor a eles, e com isso, permitindo a ampliação das oportunidades de venda.

Essa estratégia única de afirmação e promoção do CJS definida pela sociedade civil brasileira, conforme Zerbini e Gomes (2008), foi muito bem recebida pelo governo brasileiro, como relatado no trecho:

> As demandas da sociedade civil foram muito bem recebidas pelo governo brasileiro, em especial pela Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego, e pela Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Em abril de 2006, em audiência pública, se formalizou a criação de um Grupo de Trabalho Interministerial, formado por instituições da sociedade civil e representantes governamentais, com a missão de formular e promulgar, de maneira articulada com as bases dos movimentos sócias, uma normativa do Sistema Brasileiro de Comércio Justo e Solidário. (ZERBINI e GOMES, 2008, p.117, tradução nossa)

A construção dessa normativa culminou em 17 de novembro de 2010, na assinatura, pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, do Decreto Presidencial nº 7358 que institui o SCJS. Abaixo segue transcrito o artigo 1º do referido decreto que foi publicado no Diário Oficial da União em 18 de novembro de 2010:

> Art. 1o Fica instituído, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, o Sistema Nacional do Comércio Justo e Solidário – SCJS, para coordenar as ações do Governo Federal voltadas ao reconhecimento de práticas de comércio justo e solidário e à sua promoção. Parágrafo único. Os Estados, Municípios e Distrito Federal, os empreendimentos econômicos solidários, organismos de acreditação e organismos de avaliação da conformidade poderão aderir ao SCJS voluntariamente. (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 18 de novembro de 2010).

O Decreto Presidencial também definiu a forma de instituição da Comissão Gestora Nacional (CGN) do SCJS, que é coordenada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Segundo o decreto, a CGN é composta por representantes do governo e por membros da sociedade civil. Os representantes do governo são definidos pelo próprio decreto, como consta no trecho:

> Art. 5o Comporão a Comissão Gestora Nacional um representante de cada um dos seguintes Ministérios:
>
> I - do Trabalho e Emprego;
>
> II - do Desenvolvimento Agrário; e
>
> III - do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 18 de novembro de 2010).

E os representantes da sociedade civil deveriam ser compostos por duas entidades do segmento de empreendimentos econômicos solidários (EES), duas do segmento de apoio e fomento ao comércio justo e solidário e por duas do segmento de redes de economia solidária. Com isso, na X reunião do Conselho Nacional de Economia Solidária ocorrida, em 22 e 23 de março de 2011, foi selecionada as organizações da sociedade civil que comporiam a CGN do SCJS. Dentre as organizações selecionadas, segundo o *site* do Faces do Brasil (2011), estão:

> Entidade do Segmento dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES): TITULARES: União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Solidária do Brasil (UNISOL-BRASIL) e União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES). SUPLENTES: Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão (ANTEAG) e Cooperativa Central do Cerrado. Entidades do Segmento de Apoio e Fomento ao Comércio Justo e Solidário: TITULARES: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto Morro da Cutia de Agroecologia (IMCA). SUPLENTES: Fundação Unitrabalho e Visão Mundial. Entidades do Segmento de Redes de Economia Solidária: REDES: Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e a Plataforma de Articulação do Comércio Justo e Solidário do Brasil (FACES DO BRASIL). TITULARES: Representando o FBES: Instituto Marista de Solidariedade (IMS) e representando o FACES DO BRASIL: Secretaria-Executiva da Plataforma de Articulação do Comércio Justo e Solidário do Brasil (FACES DO BRASIL). SUPLENTES: Representando o FBES: Associação Rede Xique-Xique e representando o FACES DO BRASIL: Instituto Kairós. (FACES DO BRASIL, Acessado em 28 de outubro de 2011).

Desde a sua instauração em março de 2011 a CGN do SCJS já se encontrou em Brasília por quatro vezes, em maio, junho, agosto e dezembro do mesmo ano. Nesses encontros foram debatidos temas relacionados ao contexto político atual, a gestão e a estrutura do SCJS, ao regimento interno da CGN e as estratégias de fomento e reconhecimento dos empreendimentos econômicos solidários – EES pelo SCJS. Com essas ações a CGN busca criar mecanismos e ferramentas para que o SCJS seja uma política ampla, acessível e que traga benefícios aos empreendimentos que praticarem o comércio justo e solidário no Brasil (FACES DO BRASIL, 2011).

Com a instauração do SCJS, de acordo com Schneider (2012), o desafio atual do movimento em favor do comércio justo é a implementação de ferramentas que o viabilize na prática, e para isso cada elo da cadeia produtiva deverá ter uma estratégia. No trecho a seguir o autor relata quais desafios devem ser abordados pelo movimento em prol do CJS brasileiro para que essas novas estratégias sejam traçadas:

> Primeiramente, deve-se garantir a ampla difusão deste modelo tanto para produtores quanto para a sociedade em geral. Em segundo, será preciso fomentar a criação e a efetiva operacionalização de sistemas de reconhecimento de conformidade aos padrões (princípios e critérios), a fim de proporcionar uma forma de identificação dos produtos oriundos de produtores que obedecem aos critérios do sistema. Em terceiro, deve-se promover uma ampla articulação com os atores comerciais de todas as categorias, o varejo, o atacado e outros canais convencionais e alternativas, a fim de criar o efetivo acesso ao mercado, ou seja, ao consumidor. E é este elo da cadeia, o último, porém, mais importante, que deverá ser "trabalhado" com mais intensidade nos próximos anos, promovendo a consciência sobre o consumo responsável e seu poder de contribuição para um sistema de comércio mais justo. (SCHNEIDER, 2012, p. 37)

Diante dessas apurações, com a instauração do SCJS, novos desafios emergem para que o CJS na sua versão brasileira ganhe abrangência nacional e internacional. Paralelamente a construção do CJS e do SCJS a comercialização justa aconteceu e ainda acontece nos moldes do CJ-NS, através da certificação FLO. Desse modo, Schneider (2012), retrata que o acesso ao mercado internacional pelos produtores brasileiros tem sido tímido quando comparado a outros países da América Latina, no entanto, o país vem aumentando sua participação em eventos internacionais e se aproximando de organizações internacionais.

Segundo dados da FLO (*apud* SCHNEIDER, 2012), o Brasil contava em 2007 com um total de 62 operadores, sendo 19 produtores e 12 *traders*, que trabalham com uma variedade limitada de produtos certificados, em que se destacam o café, sucos (principalmente, laranja), algumas frutas secas e castanhas. Dentre os produtos

comercializados sem certificação, Schneider (2012) aponta o óleo de soja, melão, camisetas, nozes e os produtos oriundos do artesanato nacional.

Para Schneider (2012) existem alguns grupos organizados no Brasil que exportam para entidades solidárias em vários países do mundo, contudo, não existem dados estatísticos que consolidem informações sobre esse tipo de comercialização. Essa constatação e as considerações aportadas ao longo do texto permitem a afirmação de que no Brasil há um predomínio da modalidade de comércio justo, mais vinculada à economia solidária, o que não quer dizer que o CJ-NS não exista e movimente cifras relevantes.

Os apontamentos realizados buscaram evidenciar de que maneira o comércio justo foi fomentado, construído e desenvolvido no México e no Brasil. Já foi destacado que no México a história do surgimento do comércio justo está bastante alinhada com a origem e desenvolvimento dessa prática comercial no mundo e de que no Brasil essa temática esteve vinculada as discussões ocorridas junto aos movimentos de a agricultura familiar e a sustentabilidade.

O vínculo do comércio justo mexicano com a história dessa prática comercial permitiu um acompanhamento minucioso do movimento com as ações que estavam ocorrendo internacionalmente, o que possibilitou que o México fosse o primeiro país do sul a desenvolver um sistema próprio de certificação bastante similar as iniciativas nacionais que vinham ocorrendo na Europa.

Esse processo resultou na criação da organização Comércio Justo México (CJM) que tem como objetivo fomentar o comércio justo nacionalmente e, para tanto, faz uso da certificação como ferramenta de fomento, difusão e conscientização da existência dessa prática comercial no México. Vale destacar que a certificação não implica na utilização do selo, haja vista as diferentes modalidades de certificação existentes.

O Brasil, de outro lado, buscou criar um comércio justo com características genuinamente brasileiras e que se relacionasse com outros movimentos que também tinham como objetivo buscar respostas e alternativas as exclusões geradas pelo comércio convencional. Nesse sentido, criticou o comércio justo internacional e, a partir dessa crítica e dos estudos existentes construiu coletivamente um comércio justo brasileiro.

Diante do apresentado é possível afirmar que essa construção, de fato, criou uma prática embasada na realidade e nas demandas das iniciativas brasileiras. Esse processo

culminou na criação da organização Faces do Brasil e na definição do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário como a estratégia única de afirmação e promoção do comércio justo e solidário no Brasil.

Essa conquista foi realizada em 2010 pelo movimento, com a assinatura do decreto presidencial que instituiu o SNCJ no Brasil, no entanto, a certeza de que essa prática ocorre no país ainda é incerta. Porém, vale destacar que o Brasil é o primeiro país do mundo a instituir o comércio justo como uma política pública.

Assim, tanto o México quanto o Brasil foram pioneiros na construção de novas práticas para a difusão do comércio justo, os mexicanos na criação do selo e os brasileiros pela institucionalização do comércio justo como uma política pública a ser garantida pelo Estado. Os resultados do pioneirismo mexicano já podem ser observados, o caso brasileiro, ainda se restringe a esse país e está numa fase inicial, o que impossibilita a constatação e apresentação desses resultados.

CAPÍTULO 4. DEPENDÊNCIA, FINANCIAMENTOS E MISSÃO ORGANIZACIONAL NO MÉXICO E NO BRASIL: DOIS ESTUDOS DE CASOS

Este capítulo busca apresentar os resultados obtidos ao longo das visitas realizadas nas organizações Comércio Justo México A. C. e Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil. Para tanto, são apresentados: o histórico das organizações, uma breve contextualização do cenário vigente na organização no momento da pesquisa, os aspectos físicos, de pessoal, jurídicos e financeiros dessas instituições, a apresentação do planejamento estratégico e das estratégias colocadas em prática para a captação de recursos, além da apresentação da missão organizacional estabelecida por essas instituições e a capacidade que elas tiveram em cumpri-la.

4.1. Comércio Justo México A. C. – CJM

4.1.1. Histórico

A organização Comércio Justo México (CJM) foi criada pelo movimento que se iniciou nos anos 1990 no país, em favor da construção de um sistema de certificação próprio para o comércio justo nacional. A criação desse sistema tinha como objetivo manter a independência e a forte identidade cultural mexicana e, ao mesmo tempo, consolidar o acesso ao mercado internacional por meio da harmonização gradual dos critérios mexicanos aos utilizados mundialmente pela FLO, além de desenvolver o mercado interno no país, como evidenciado por Schneider (2012).

Assim, no final de 1998 várias organizações de pequenos produtores juntamente com organismos da sociedade civil mexicana decidiram fundar uma organização que tivesse como função a promoção nacional desse projeto. Além dessa função, Ortiz (2011) frisa outros fatores que motivaram a criação dessa organização, como aponta a autora no trecho:

> Os principais motivos que deram origem a criação do Comércio Justo México foram:
>
> - O interesse dos diferentes fundadores para que no México se criasse um mercado de Comércio Justo, a semelhança dos mercados de Comércio Justo em outros países.

> - A vinculação dos múltiplos esforços para criar um mercado doméstico para os produtos dos pequenos produtores organizados em nosso país.
>
> - A necessidade de criar um elemento distinto no mercado mexicano que permitisse identificar os produtos de qualidade dos pequenos produtores organizados e comercializados segundo condições justas.
>
> - A possibilidade de promover e concretizar uma aliança de longo prazo, entre os pequenos produtores e consumidores, baseada em qualidade e justiça. (ORTIZ, 2011, p. 29)

Nesse sentido, em 1999 foi fundada legalmente a organização Comércio Justo México A.C. (CJM), uma associação civil 100% mexicana, com o objetivo de impulsionar a coordenação das diferentes organizações de produtores do comércio justo mexicano. A fim de desenvolver esse objetivo, segundo Oliveira (2002), a CJM construiu junto ao movimento em favor do comércio justo os princípios básicos desse tipo de comercialização que foram fundamentais para a elaboração dos critérios e da normatização mexicana.

Concomitante a esse processo, se iniciou, a partir de 1998, a criação do selo mexicano para o comércio justo com o desenvolvimento e registro da marca, sendo implantado, efetivamente, em 2001 com a introdução do café certificado e do selo no mercado nacional. A CJM oferece diferentes modalidades de certificação, cujo processo não vem necessariamente acompanhado da utilização do selo, como já explicitado.

Além dessas ações de desenvolvimento interno para a atuação da organização e de construção e fortalecimento do comércio justo em âmbito nacional, a CJM também participou de uma série de reuniões com a FLO e, em 2002, iniciou o processo de harmonização dos critérios do comércio justo mexicano com os mundiais, sendo em 2004, aceita como um membro associado à FLO (SCHENEIDER, 2012).

Diante desses avanços frente à construção do comércio justo mexicano, Ortiz (2011) destaca que a função encampada pela organização CJM é de normatizar e de promover o desenvolvimento e a comercialização de produtos e serviços do comércio justo de pequenos produtores mexicanos, visando o desenvolvimento social, econômico e a sustentabilidade ambiental, além de primar por uma relação solidária entre produtores e consumidores.

Dessa forma, Ortiz (2011) relata que a organização CJM aponta como missão construir junto aos pequenos produtores organizados e aos consumidores, um modelo diferente de desenvolvimento, impulsionando um mercado baseado na justiça, na solidariedade e na sustentabilidade. Diante dessa missão, a CJM define como sua visão ser a instância mexicana responsável por consolidar o sistema de comércio justo com base na

justiça, na inclusão, na solidariedade e na sustentabilidade, como descrito no planejamento estratégico da organização elaborado em 2009.

De acordo com Ortiz (2011), para a organização alcançar essa visão ela pretende: alcançar um posicionamento estratégico dos produtos com o selo de garantia CJM; consolidar o comércio justo como um sistema de garantia em nível nacional com benefícios significativos para os produtores e reconhecido pelos consumidores e incidir em nível nacional e internacional para posicionar os princípios originais do comércio justo.

4.1.2. Contextualização do cenário vigente na organização Comércio Justo México em Outubro de 2012

A organização Comércio Justo México está passando por um momento de reestruturação e reposicionamento frente aos atores com os quais se relaciona e com as demandas recorrentes que necessita atender. Dentre esses atores se destacam: o Movimento de Orgânico e Comércio Justo Nacional e o papel dele diante da Coordenadora Mexicana de Pequenos Produtores de Comércio Justo; os processos em andamento que visam uma maior articulação entre os atores do movimento pelo comércio justo e pela economia solidária; e o posicionamento da CJM, a partir das iniciativas nacionais, em um nível internacional, ou seja, diante da Coordenadora Latino-americana e do Caribe de Pequenos Produtores do Comércio Justo (CLAC) e da Fair Trade Labelling Organization (FLO).

Entre as demandas permanentes que necessitam ser atendidas são destacadas: a aproximação e inserção do tema do comércio justo junto aos pequenos produtores de regiões que já realizam a produção orgânica, mas, desconhecem esse processo de comercialização; a promoção da lógica do comércio justo para os prestadores de serviços como: comercializadoras, exportadoras, cafeterias, turismo alternativo; continuação dos processos de certificação de produtos como o milho, feijão, *jamaica* e os artesanatos; fortalecimento da articulação de produtores com consumidores; promoção do consumo de produtos nacionais com a consequente informação e formação desses consumidores.

Esse processo de reestruturação e reposicionamento está relacionado com o momento pelo qual passa o comércio justo internacional e, principalmente, a dinâmica sugerida pela FLO que tem obrigado a CJM, ao Movimento de Orgânico e de Comércio Justo Mexicano e

sua articulação com a CLAC a rever as suas relações com esse organismo e a fortalecer a promoção do comércio justo em nível nacional e regional (América Latina).

Diante desse contexto, o movimento mexicano iniciou um processo de fortalecimento da Coordenadora Mexicana de Pequenos Produtores e do Comércio Justo, buscando que este organismo venha a assumir um maior protagonismo no movimento de orgânico e de comércio justo no país e na direção das diversas instâncias que o compõem. Assim relata a responsável pelo escritório da organização CJM: "[...] *se pretende que se fortalezca a la Coordinadora Mexicana de Comércio Justo y Producción Orgánica y se pretende que la Coordinadora sea eso, que se a la coordenadora de las demás instáncias del comércio justo*".

Essas instâncias que passam a estar sobre a responsabilidade da Coordenadora Mexicana são: a organização Comércio Justo México A.C. (CJM), a Certimex, a Ser Justo e a Agromercados. A CJM, como já destacado, tem como objetivo fomentar e difundir o comércio justo e sua prática, principalmente, no âmbito nacional a fim de garantir um estreitamento das relações entre produtor e consumidor.

A Certimex, por sua vez, tem como intuito contribuir no desenvolvimento da produção mediante a inspeção e certificação da qualidade dos processos e dos produtos agrícolas, pecuários, agroindustriais e florestais oriundo do comércio justo, portanto, é a agente certificadora. Já a organização Ser Justo busca promover, vincular e desenvolver serviços profissionais de assessoria, capacitação, assistência técnica para fomentar as capacidades e o êxito das organizações de pequenos produtores (ORTIZ, 2011).

E, por fim, a Agromercados tem como função a comercialização de produtos finais dos pequenos produtores mexicanos tanto no mercado nacional quanto no internacional. Embora, cada instância possua uma função específica, a definição da nova dinâmica em que a Coordenadora Mexicana passa a se responsabilizar por essas organizações, resultou em uma análise e avaliação, por parte dos pequenos produtores que compõem esse organismo, das atividades desenvolvidas e dos impactos gerados por cada uma dessas instituições.

Dessa maneira, a situação em outubro de 2012 era a seguinte: a CJM estava passando por uma grave crise financeira e legal e a Coordenadora Mexicana não possuía uma decisão clara quanto aos rumos da instituição; a Certimex era a mais fortalecida e consolidada dentre as instâncias e estava sendo mantida; a Ser Justo se encontrava em processo de fechamento,

pois, não se alinhava as necessidades dos pequenos produtores; e a Agromercados também vivenciava uma grave crise financeira e sua manutenção estava sendo analisada.

Esse processo e, o novo contexto vindo dele, significou uma revisão dos compromissos adquiridos pela organização CJM frente aos pequenos produtores, consumidores, prestadores de serviços, governos, instâncias de articulação nacionais e internacionais, agências de financiamento e, também, uma análise da própria organização. Enquanto esse processo de revisão não termina, o conselho diretor da CJM definiu a permanência dos compromissos firmados no planejamento estratégico de 2009-2014.

Contudo, pretendeu um maior envolvimento não só do conselho diretor e da assembleia geral, mas, também, da Coordenadora Mexicana no processo de tomada de decisão sobre as ações da organização. Dessa maneira, o maior envolvimento da Coordenadora Mexicana representou para a CJM a eliminação do cargo de diretor executivo, função que possuía pleno poder legal para representar a instituição, e sua substituição pelo cargo de responsável pelo escritório, função que não possui esses poderes.

Essa definição busca, por um lado, descentralizar o poder legal da instituição e, por outro, impulsionar o movimento de comércio justo e a ampliação da articulação entre as diversas instâncias, a fim de evitar que sejam realizadas ações semelhantes ou deixem de ser executadas as atividades próprias de cada uma das instâncias. Porém, essa definição trouxe problemas para a CJM, pois ainda não se definiu como acontecerá esse processo de responsabilização legal, o que culminou na não alteração dessa responsabilidade e, por isso, a organização vem enfrentando problemas para acessar parcelas de recursos vigentes, novos projetos e parcerias, entre outros.

Diante dessas considerações é possível afirmar que a CJM encontra-se em um momento de reestruturação tanto externamente, com a avaliação e verificação de novas formas de atuação do comércio justo nacionalmente e na região latino-americana, quanto internamente, com a definição de novos papéis, funções e forma de atuação para o cargo de diretor executivo e para as instâncias (Assembleia, Diretoria Executiva, Coordenadora Mexicana), que a compõem.

4.1.3. Aspectos Físicos e de Pessoal

A organização CJM possui uma estrutura física e um quadro de pessoal bastante limitado. No que tange a estrutura física, o escritório da organização se encontra em um local emprestado pela organização CEVET, onde possuem um contrato de comodato e são responsáveis pelo pagamento da manutenção do local (limpeza, água e coleta de lixo), despesas que ficam em torno de $ 3.000 pesos mexicanos – R$ 500,00. Embora esse gasto mensal seja baixo, a organização estava encontrando dificuldades para efetivá-lo.

Além do espaço físico para execução das suas atividades, a organização conta com uma linha de telefonia fixa, telefone-fax, internet e não possuía nenhum telefone móvel, quando a utilização desse tipo de serviço se fazia necessária a organização se responsabilizava por realizar o reembolso do gasto ocorrido. A CJM também possui 1 impressora e 10 computadores (6 laptops e 4 desktops), dos quais três estavam sendo utilizados pelos funcionários.

No que se refere a veículos a organização não os possui, no entanto, os gastos ocorridos com locomoção eram todos reembolsados, desde que, fossem comprovados por meio de bilhetes de ônibus, metrô, notas de combustível ou de pedágios, entre outros. Todos os gastos incorridos para a aquisição ou manutenção foram ou são financiados com recursos oriundos de projetos ou ingressos próprios (anuidades pagas pelos associados).

Quanto à estrutura de pessoas, a organização Comércio Justo México é formada, pela Assembleia Geral dos Associados, por um Conselho Diretor – ambos formados por sócios da CJM – e pela Diretoria Executiva – formada por profissionais contratados para a execução dos objetivos e atividades definidos pelos sócios. A Assembleia Geral dos Associados é a instância máxima de decisão da organização e é composta pelos membros associados, que não recebem qualquer remuneração para realizar suas atividades.

O Conselho Diretor é formado por oito cargos: presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário, vocal de comunicação, de regulamentações, de relações e de formação. Esses oito membros são eleitos pela Assembleia Geral de Associados para um mandato de 2 anos, com possibilidade de reeleição e de serem removidos quando houver justificativa e, se for aprovado, pela própria Assembleia.

A função do Conselho Diretor consiste em representar a Assembleia Geral de Associados e executar seus acordos, bem como, elaborar e supervisionar os planos de

trabalho, instaurar comitês, comissões, sustentar relações com outras organizações, convocar assembleias, avaliar e aprovar as despesas da organização, entre outras atividades. As atividades realizadas pelos membros do Conselho Diretor não envolve qualquer tipo de remuneração.

Vale destacar que, de acordo com a coordenadora contábil e financeira da organização, esses membros do Conselho Diretor se envolvem mais com as questões pertinentes a CJM durante as Assembleias, porque no dia-a-dia eles estão mais envolvidos com as atividades da organização, que atuam e representam o que inviabiliza um apoio constante a Comércio Justo México.

A Diretoria Executiva é formada por um comitê de trabalho, atualmente, formado por três pessoas com diferentes tipos de dedicação. Como citado, foi suprimido o cargo de diretor executivo passando a existir o de responsável pelo escritório, assim, uma dessas pessoas ocupa essa função em dedicação exclusiva, a outra é a coordenadora contábil e financeira, que dedica parte de seu tempo aos trabalhos da organização, e o último funcionário é um auxiliar geral que também se dedica integralmente a organização.

A forma de contratação desses profissionais é por meio do contrato de prestação de serviços profissionais, em que as férias e o décimo terceiro é garantida pela organização de maneira tácita. Segundo a coordenadora contábil e financeira a forma ideal de contratação seria o "*Contracto de Sueldos y Salários*", já que essa modalidade garante todos os benefícios laborais, no entanto, seu custo é bastante elevado o que o torna inviável para a atual situação da organização.

Os gastos com folha de pagamento na organização CJM é em média $ 35.000 pesos mexicanos, o que representa R$ 5.719,00, que são custeados por meio de projetos e recursos próprios. Nesses gastos com folha de pagamento não são computados as horas extras, uma vez que, o funcionário possui um horário flexível e, por isso, pode compensar dias de mais trabalho com dias com menos ou sem trabalho.

Durante o ano de 2011 e parte de 2012 a folha de pagamento dos funcionários foi realizada por recursos oriundos do projeto Misereor e do projeto Café, todavia, esses recursos não foram suficientes para garantir esses pagamentos, o que ocasionou a saída de uma assistente de projetos do quadro de funcionários da organização e alguns atrasos na efetivação desses pagamentos.

Além dos funcionários assalariados, a organização CJM possui alguns voluntários que estão alinhados a quatro esquemas para a realização desse tipo de trabalho. O primeiro esquema consiste em voluntários que estão focados no desenvolvimento de suas teses e, logo, geram informações sobre a organização e, em alguns casos, desenvolvem trabalhos pontuais para a instituição.

O segundo esquema é formado por voluntários que por uma obrigação da escola ou universidade que frequentam devem realizar um estágio por um tempo determinado na organização e, em contrapartida, a instituição deve conceder uma carta ou certificado desse processo. O terceiro esquema é composto por voluntários que se aproximam da instituição por se interessarem no tema do comércio justo e, a partir daí, realizam uma série de atividades junto à organização.

E o quarto esquema são os convênios que a organização CJM possui junto com as escolas e universidades, porém essa modalidade tem sido pouco desenvolvida desde que a responsável pelo escritório assumiu essa função. Por conseguinte, dentro desses quatro esquemas de voluntariado a organização possui, atualmente, nove voluntários desenvolvendo suas teses, realizando ações específicas e, inclusive, militando com a organização pelo comércio justo mexicano.

No que se refere ao trabalho voluntário, vale salientar que a organização teve algumas experiências negativas das quais se devem destacar: a atividade de duas voluntárias que utilizavam o espaço da organização para desenvolver as ações da própria empresa e a volatilidade, de maneira geral, dos voluntários que algumas vezes estavam disponíveis e em outras ocasiões não.

Neste trecho da entrevista a responsável pelo escritório relata momentos em que estas experiências são diagnosticadas: "*Entonces, cuando hacian reuniones de su organización, a lo mejor, no llegaban a tempo para la reunión y teníamos que atender a las personas. [...] Primero, muy sistemáticos y luego desaparecían y aparecian, desaparecían y aparecian, entonces, eso no puede ser*".

Embora, o trabalho voluntário tenha sido uma força de trabalho e de militância bastante importante para a organização, ela tem encontrado dificuldades em identificá-lo como uma fonte de trabalho confiável, e, isso ocorre fundamentalmente, devido à volatilidade e baixo comprometimento dos voluntários com a organização CJM.

Diante desses apontamentos se verifica que a CJM possui uma estrutura física e de funcionários bastante limitado, quadro ocasionado, principalmente, pela limitação financeira pela qual passa a organização. Além dessas limitações, a organização, embora com um quadro amplo de voluntários, não tem encontrado o comprometimento necessário para que suas ações e atividades sejam amplamente realizadas.

4.1.4. Aspectos Jurídicos

A organização Comércio Justo México possui quatro instâncias administrativas, sendo eles: a Assembleia Geral dos Associados, o Conselho Diretor, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva. Dentre elas, a instância máxima de decisão da organização se concentra na Assembleia Geral dos Associados, já que neste espaço se concentram a maioria dos sócios e todas as decisões pertinentes ao direcionamento da organização são por eles definidas.

A fim de agilizar o encaminhamento das ações definidas pela Assembleia Geral dos Associados está definido no estatuto da CJM que o diretor executivo da organização poderá representá-la legalmente e isoladamente em todos os processos, ou seja, estabelecer ou cindir um contrato, parceria, financiamento, entre outros. Essa situação ocasionou alguns problemas para a organização, por essa razão eles se reuniram para avaliar esse processo.

Assim, durante a Assembleia Geral dos Sócios realizada em 23 de março de 2012 os membros associados da organização Comércio Justo México fizeram uma avaliação e revisão do papel que as organizações de produtores e as instituições sociais e civis têm exercido no Conselho Diretor e na Assembleia de Sócios da CJM durante os últimos anos. Esse processo de avaliação culminou na definição da vinculação da CJM à Coordenadora Mexicana e na eleição de novos membros responsáveis para cada um dos cargos existentes no Conselho Diretor.

O alinhamento da CJM à Coordenadora Mexicana resultou na supressão do cargo de diretor executivo, como já relatado. Esse cargo, conforme informado possuía plenos poderes legais para representar, isoladamente, a organização CJM frente a outros agentes, o que implica no reconhecimento de que a pessoa investida deste cargo poderia firmar, desfazer contratos, acordos com outros agentes (financeiros, financiadores de projetos, entre outros) quando fosse necessário e lhe conviesse.

Esse excesso de poder aliado a uma má gestão foram as causas da demissão do antigo diretor da organização e da supressão deste cargo. A partir daí, se iniciou um processo de transição na organização Comércio Justo México que começou com a contratação de uma pessoa para o cargo de diretora executiva, entretanto, esse cargo não mais teria os poderes legais até então investido a ele e, por esse motivo, passou a ser denominado, de responsável pelo escritório.

Embora os associados tenham tomado essas decisões, as adequações legais para formalizá-las ainda não foram realizadas por falta de recursos financeiros, o que tem causado implicações legais a organização, uma vez que não há um responsável legal para representar a organização frente a outros agentes. Os associados não custearam esse processo, pois, também se encontram em uma situação financeira difícil: *"Los asociados son cooperativas de pequenos produtores con una situación financeira difícil. Sin embargo cada sócio há hecho un préstamo a CJM para gastos vários, mismo que deberá ser devuelto una vez que lleguen nuevos proyectos"*, disse o vice-presidente da CJM.

Apesar dos associados terem emprestados recursos a organização para que outros gastos fossem cobertos, a realização do "*cambio legal*" de representante não ocorreu, fato que tem ocasionado sérios problemas para a organização, no que tange ao estabelecimento de novas parcerias, acordos e, principalmente, no que se refere à formalização de contratos, portanto, a não realização desse processo tem impossibilitado a mobilização de recursos junto às instituições financiadoras, seja ela pública ou privada.

Quanto aos aspectos jurídicos, as informações destacadas evidenciam que a não realização da transferência da responsabilidade legal da instituição é o principal entrave presente na organização. Essa pendência jurídica tem causado diversos problemas para CJM e a sua resolução é apontada como vital pela responsável pelo escritório para a manutenção e existência da organização.

Vale destacar que a CJM privilegia e busca fomentar o processo e a dinâmica das ações coletivas, haja vista, que a instância máxima da instituição é a Assembleia de Associados. No entanto, possui uma estrutura de representação legal totalmente concentrada na figura do Diretor Executivo, o que pode viabilizar certos abusos oriundos dessa concentração de poder, fato que inclusive foi vivenciado pela instituição.

4.1.5. Aspectos Financeiros

Diante do exposto é possível observar que desde a saída do antigo diretor executivo e da decisão de alinhamento da Comércio Justo México à Coordenadora Mexicana, a organização CJM encontra-se em um momento de reestruturação. Esse processo se caracteriza pela alteração da organização de escritório, em reduções do quadro de pessoal e, inclusive, na não realização da transferência dos poderes da instituição para o novo responsável.

Características essas geradas, em parte, pela escassez de recursos financeiros pelo qual vem vivenciando a organização. Assim, constata o vice-presidente da organização: *"Actualmente, la organización está con problemas financeiros y por eso ha cambiado de oficina y no ha realizado el cambio legal de los poderes".*

Diante da importância dos recursos financeiros para a manutenção da organização se apresenta no quadro abaixo as diferentes fontes de recursos que viabilizaram a manutenção da instituição e a realização de suas atividades ao longo dos últimos 5 (cinco) anos:

QUADRO 11 – Recursos Acessados pela organização Comércio Justo México nos últimos 5 anos

Comércio Justo México A. C.		**Porcentagem de financiamento**				
	Fonte de Recurso	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Internacional	Cooperação					
	Fundações					
	Governo					
	Doações					
	Projetos	78%		88%	73%	99%
Nacional	Governo Federal	6%				
	Governo Estadual					
	Governo Municipal					
	Instituições Mistas					
	Fundações					
	Doações de PJ					
	Doações de PF					
	Mensalidade de Associados					
	Projetos					
	Outras organizações da sociedade civil	5%	5%	1%	6%	
	Ingressos Próprios	1%	69%	6%	21%	1%
	Produtos	10%	26%	5%		
Total		**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fonte: Relatórios Financeiros da organização Comércio Justo México – preenchido pela Coordenadora Contábil e Financeira da CJM.

Mediante as informações apontadas no quadro, pode se observar uma forte presença dos recursos oriundos de projetos captados junto às organizações estrangeiras para o financiamento das ações da organização. Esse fato só não ocorreu durante o ano de 2008, quando as receitas geradas pelos ingressos próprios foram fundamentais para a manutenção da instituição.

No que se refere ao ano de 2012, especificamente, a organização teve suas despesas e ações financiadas com recursos vindos, majoritariamente, de fontes estrangeiras, ou seja, dos projetos junto a Misereor (organização alemã) e a instituição DVV Internacional. O projeto Misereor se iniciou quando o antigo diretor ainda estava na organização, ato que dificultou a realização da primeira prestação de contas devido à falta de informações e de um responsável legal na instituição para firmá-la.

No entanto, para sanar esses problemas a atual responsável pelo escritório da CJM se responsabilizou em elaborar o primeiro relatório do projeto e em dialogar com os representantes da Misereor para encontrar uma solução para a questão da ausência de um responsável legal na instituição. Ações que foram colocadas em prática, o que viabilizou a entrega do primeiro relatório, liberação das demais parcelas do financiamento e execução das atividades previstas no referido projeto.

O recurso obtido em parceria com a DVV Internacional foi conquistado através de uma incidência dos membros da CJM (inclusive a responsável pelo escritório) junto à organização para que a mesma financiasse parte dos salários dos funcionários da CJM. A renovação desse financiamento não pôde ser renovada, pois, a DVV não costuma financiar esse tipo de atividade com frequência.

De maneira geral, essas foram as duas principais fontes de recurso acessadas pela CJM no ano de 2012, contudo, vale frisar as fontes nacionais, embora, sejam pouco significativas com relação ao montante geral. Assim, no que diz respeito às fontes nacionais, elas apresentam os empréstimos realizados pelos associados da organização, o projeto café e os pagamentos efetuados pela utilização do selo.

O primeira fonte acessada, conforme exposto pelo vice-presidente da CJM, consiste em um empréstimo realizado pelas organizações associadas à CJM e que deve ser devolvido assim que os recursos voltem a ser acessados pela instituição, como disse o vice-presidente da

CJM: *"Cada sócio ha hecho un préstamo a CJM para gastos vários, mismo que deberá ser devuelto una vez lleguen nuevos proyectos".*

Já o projeto café surgiu da necessidade de duas cooperativas associadas à CJM escoarem o café que possuíam em estoque e que não haviam conseguido vender para o mercado externo. A partir dessa necessidade foi estabelecida uma parceria entre essas cooperativas e a CJM, em que esta se comprometeu a promover e vender o produto excedente no mercado doméstico em troca de um percentual sobre as vendas realizadas.

Esse processo, a priori, consistiu em uma experiência piloto para começar a inserir e promover um produto do comércio justo nos locais onde a organização CJM atua, mas acabou se tornando uma opção financeira para a manutenção da organização. Nesse sentido, segundo a coordenadora contábil e financeira da organização, este projeto é alternativo e emergencial, cujo objetivo principal é comercializar o café estocado pelos cooperados e custear as despesas geradas para a manutenção da instituição até o final do ano de 2012.

A última fonte nacional a ser destacada são os recursos gerados a partir dos pagamentos realizados pela utilização do selo, que consiste no repasse de 2% das vendas realizadas dos produtos com o selo pelas organizações certificadas, o que implica no reconhecimento da existência da comercialização sem o selo e, portanto, sem repasse a CJM. De acordo com a responsável pelo escritório, esse fato ocorre, principalmente, nas vendas realizadas ao exterior.

Além do mais, as vendas ocorridas no mercado nacional acontecem por meio de embalagens fracionadas, o que gera um volume reduzido e um baixo valor, por isso, possibilita um repasse pequeno à CJM. De qualquer maneira, 2% de todas as vendas realizadas no mercado nacional ou internacional com a utilização do selo são repassadas para a organização Comércio Justo México por meio da Certimex, que é a instituição responsável pelo processo de certificação e pelo controle do volume de vendas realizados com a utilização deste selo.

Diante do exposto se constata que grande parte do financiamento da organização CJM é oriunda de fontes externas, principalmente, via projetos específicos com organizações internacionais. Embora a organização acesse fontes nacionais e mais autônomas, ou seja, não direcionadas para uma ação específica, elas ainda não são suficientes para a manutenção da instituição.

4.1.6. Planejamento Estratégico e Captação de Recursos

O último planejamento estratégico realizado pela organização Comércio Justo México aconteceu na primeira metade do ano 2009, em que se definiu ações para os 5 anos subsequentes. Para a elaboração desse planejamento foram realizadas várias oficinas e reuniões de trabalho em que participaram a equipe operativa, o conselho diretor, sócios, representantes da Coordenadora Mexicana e pessoas reconhecidas por sua trajetória de trabalho com o sistema de comércio justo.

Nesse planejamento se encontram destacados cinco objetivos a serem conquistados pela organização: posicionamento estratégico do selo de garantia, o comércio justo como um sistema de garantia em nível nacional, incidência nacional e internacional, desenvolvimento e fortalecimento institucional e aproximação da visão da organização. Para alcançar esses objetivos foram definidas algumas estratégias, que seguem expostas:

QUADRO 12 – Objetivos e Estratégias da organização Comércio Justo México

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Conseguir um posicionamento estratégico dos produtos com selo de garantia da Comércio Justo México	- Selecionar estrategicamente organizações e produtos; - Facilitar o desenvolvimento de capacidades das OPP (Organização de pequeno produtor) certificadas e potenciais; - Impulsionar e desenvolver a comercialização e promoção dos produtos das OPP; - Focar nas atividades de comunicação e difusão do consumo de produtos do comércio justo.
Consolidar o Comércio Justo como um sistema de garantia a nível nacional com benefícios significativos para as e os produtores e reconhecido pelas e pelos consumidores	- Manter um sistema de normas próximo a realidade dos atores, que conserve os princípios originais do comércio justo; - Promover a participação ativa-positiva dos atores atuais e potenciais no comércio justo.
Incidir a nível nacional e internacional para posicionar os princípios originais do comércio justo com as e os pequenos produtores organizados como o centro do sistema	- Envolver os governos do México e suas dependências baseando-se na necessidade dos atores para obter resultados positivos; - Conseguir políticas públicas que favoreçam o desenvolvimento do comércio justo; - Fortalecer espaços de formação, educação e capacitação; - Impulsionar um sistema de comércio justo internacional conforme aos princípios originais do comércio justo.
Contar com uma equipe consolidada, estável, profissionalizada e com recursos suficientes para operar	- Inovar no desenvolvimento organizacional da CJM com o ser humano ao centro e de maneira congruente com seus princípios e valores; - Contar com financiamento que permita a CJM a cumprir seus objetivos a curto e médio prazo.

Fonte: Plan Estratégico 2009-2014 – Comércio Justo México

Essas estratégias são desmembradas em objetivos específicos e metas, a fim de esclarecer, de que maneira mais específica, eles devem ser perseguidos. Esse documento é um norteador das ações da organização Comércio Justo México e embasados nele as decisões são tomadas, as parcerias são estabelecidas, portanto, é ele quem fundamenta as ações definidas pelos dirigentes da instituição (Conselho Diretor) e viabiliza a prática realizada pela Diretoria Executiva.

Assim, durante o ano de 2012 a organização Comércio Justo México definiu algumas ações para a captação de recursos, com a finalidade de fortalecer e consolidar a realização dos objetivos expostos no referido planejamento estratégico. Dentre essas ações se destacam o estabelecimento de alianças com o governo, a criação e o fortalecimento dos pontos de venda, bem como, a ampliação do processo de difusão do tema do comércio justo para além da organização CJM e uma descentralização das atividades realizadas pela instituição.

Os recursos oferecidos pelo governo federal e local podem são outorgados por diversas instâncias, tais como: a Secretária de Saúde Social, o Instituto Nacional de Desenvolvimento Social (INDESOL), a Procuradoria Geral do Consumidor, no entanto, a CJM tem encontrado dificuldades para acessá-los devido a não realização da troca do responsável legal. Assim constata a responsável pelo escritório: *"Incluso, la Procuradoría General del Consumidor, también recientemente está com uma convocatória y como no tenemos un cámbio legal no podremos acceder".*

Além do impasse gerado pela não realização da transferência de responsável legal, outro entrave encontrado para estabelecer uma parceria com o setor público foi gerado pelo fato de 2012 se constituir em um ano eleitoral no México, cenário que dificultou o diálogo entre o Estado e as organizações da sociedade civil, inclusive com a Comércio Justo México, devido às campanhas eleitorais.

Outra ação para a captação de recursos consistiu em abrir pontos de vendas para a comercialização do café das cooperativas que não conseguiram vendê-lo no mercado externo. Com isso, a organização já conseguiu abrir pontos de venda em Monterrey, Querétaro, Guanajuato, Cabos, Ciudad Juaréz, Chihuahua e, inclusive, na própria Cidade do México, onde viabilizou a venda desse produto junto às organizações mais alinhadas a lógica da economia solidária, tais como: os Centros Eclesiais de Base (CEBS), a FAT, a Amux, a Oxfam México e a Enlace.

Vale destacar que essa aproximação junto a essas organizações, por um lado, tem auxiliado na efetivação da venda do café e, por outro, tem possibilitado a aproximação da CJM com atores parceiros que estão dispostos ajudar nesse momento de crise financeira pela qual passa a organização, mas também, estão dispostos a consolidarem-se como pontos de venda e de formação para outra lógica econômica e de comercialização.

Diante dessa expectativa de que outras organizações iniciem e fomentem o debate acerca dessa nova perspectiva de comercialização no México, o objetivo, pelo menos da responsável pelo escritório da organização, é que as ações e funções da instituição sejam descentralizadas, isto é, que as atividades pertinentes ao comércio justo não estejam concentrados na figura da CJM e sim que existam, em um nível regional, pessoas e organizações que trabalhem a favor do comércio justo e de seus princípios.

Portanto, o objetivo é que o comércio justo e toda a ideologia por traz desse conceito esteja difundida para além da própria existência da CJM, assim, relata a responsável pelo escritório: *"Y regionalizando el comércio justo y no centralizar aqui una oficina, en donde esté buscando solamente de manera endorrámica el autofinanciamento para colocarse en las reuniones internacionales, que son um montón, para colocarse en alianzas, que son un montón, y hacer férias"*.

Com isso, o intuito é que o comércio justo se consolide como uma alternativa e uma proposta construída a partir das articulações dos pequenos produtores com os consumidores e dos consumidores com os pequenos produtores. O objetivo é regionalizar inclusive o tema do consumo, das campanhas, ou seja, que a CJM possua "braços" em várias regiões e em diferentes espaços do México.

Frente a essas considerações é possível constatar que as ações estratégicas definidas para o ano de 2012 fortalecem, principalmente, o posicionamento do café certificado pelo comércio justo, no mercado doméstico mexicano, porém por se constituir como um projeto emergente e que se alinha tanto às necessidades financeiras dos cooperados quanto à CJM, pode apresentar resultados voláteis e, por isso, não gerar a difusão do tema e o fortalecimento do comércio justo no país.

Ademais, a descentralização das ações da CJM, embora, seja uma estratégia bastante adequada segue em desencontro com o proposto no planejamento estratégico que está em vigência e que tem como objetivo consolidar uma equipe de profissionais. Essas constatações, não buscam evidenciar as contradições existentes entre o planejamento e as ações colocadas em prática, mas reforçar que a organização CJM se encontra em um processo de reestruturação e, que este, também influencia suas ações estratégicas para a captação de recursos.

4.1.7. Missão Organizacional

A organização Comércio Justo México tem como missão construir junto com os pequenos produtores organizados e com os consumidores um modelo diferente de desenvolvimento, impulsionando um mercado baseado na justiça, na solidariedade e na sustentabilidade. Nesse sentido, sua visão é ser a instância mexicana que consolida o sistema de comércio justo com base na construção de um mundo com justiça, inclusivo, solidário e sustentável.

Seus valores se fundamentam na integridade, na equidade e na solidariedade. Esse conjunto de definições: missão, visão e valores devem fundamentar todas as ações desenvolvidas pela organização CJM. Isso quer dizer, que a contratação da equipe, o estabelecimento de uma aliança, as estratégias para a captação de recursos, o posicionamento da organização frente a outras instituições, devem estar alinhadas a esse conjunto de definições.

Do contrário, a organização pode estar perdendo seu foco e diluindo a sua essência. Assim, segundo a responsável pelo escritório da CJM existem duas dimensões que podem viabilizar esse desvio de missão. O primeiro pode acontecer quando os produtores se alinham a organização CJM em busca do selo, acreditando que com ele, a expansão da comercialização será certa e não valorizam, de fato, a ideologia e os princípios do comércio justo.

E a segunda seria o alinhamento e o estabelecimento de alianças da CJM com organizações com posturas questionáveis no mercado, segue exemplo deste caso conforme relatou a responsável pelo escritório da CJM:*"Nos estuve insistiendo mucho Walmart, que queria negociar con Comércio Justo (CJM) la posibilidad que en Walmart fuera um espacio para vender los productos de Comércio Justo. Walmart, en el contexto actual, del início del año, tuvo a frente al escândalo que se dió em Estados Unidos de corrupción em Walmart [...] Walmart em México és una de las empresas que más tiene demandas laborales [...] Walmart llega a las pequeñas comunidades atrapa a los produtores con la cara dura que los van ayudar, pero, realmente, es para lavar um imagen violente no solo a trabajadores sino a questiones del medio ambiente".*

Por essa razão, o objetivo da organização CJM é negociar e se alinhar com organizações que estejam de alguma maneira, promovendo a defesa e o cuidado ao meio

ambiente, relações justas de trabalho, ou seja, que difundam, de fato, princípios similares aos disseminados pela CJM. Embora, seja claro esse entendimento para os profissionais atuantes na organização, eles se questionam se o projeto que vem sendo desenvolvido para a comercialização do café não está contribuindo para um desvirtuamento dessa missão.

Assim, constata a responsável pelo escritório: *"Yo podría afirmar que esta estratégia de sobrevivencia puede estarnos, de alguna manera, desvirtuando del caminho, pués, estamos con deudas y eso está generando mucha tensión y atención al proceso de ventas, la compra, la relación, entonces estamos descuidando más de la parte educativa, por ejemplo".*

Dessa maneira, o descuido da parte educativa gerado pelo excesso de trabalho oriundo das vendas de café tem ocasionado um baixo grau de aproveitamento dos espaços de comercialização para a formação e conscientização do consumidor sobre o conceito e as práticas pertinentes ao comércio justo. Com isso, a CJM não está conseguindo que o projeto apresente como resultado a difusão da temática do comércio justo ou a consolidação da capilaridade almejada pela organização nas diversas regiões e espaços do país.

Além dos possíveis desvirtuamentos de missão ocasionados pelas parceiras e alianças estabelecidas pelas organizações para a captação de recursos, outro fator que pode influenciar esse processo é o baixo alinhamento dos profissionais contratados com a missão organizacional. Fato que, de acordo com a responsável pelo escritório da CJM, acontece na maioria das organizações da sociedade civil, isso porque, esse tipo de formação coletiva tem se constituído cada vez mais como uma alternativa de trabalho e emprego para muitas pessoas.

Assim, disse a responsável pelo escritório da CJM: *"Yo estuve em algunas de estas y yo podria decir que unos 20% estan comprometidos con la misón, y el 80% está porque és una alternativa laboral. Y és uma alternativa laboral frente a otras alternativas".* No entanto, esse cenário não se reflete na organização CJM, pois parte de seus funcionários está bastante comprometida com a missão da organização se dispondo, inclusive, ao recebimento em atraso ou parcial de seus salários. Essa não é uma relação saudável, porque pode comprometer a motivação dos funcionários e, com o tempo, gerar uma cisão parcial ou total desse comprometimento com a missão da organização.

Além da realização parcial ou em atraso do pagamento dos salários aos funcionários, a organização está alocada em um escritório bastante pequeno, o que tem dificultado a

concentração no trabalho e inviabilizado a expansão da equipe. De acordo com a responsável pelo escritório da CJM essas circunstâncias representam as grandes contradições existentes no cotidiano da organização e evidenciam uma forte incoerência presente nas instituições da sociedade civil de maneira geral, haja vista, que elas são grandes promovedoras e defensoras dos direitos humanos e do trabalho e acabam sendo as primeiras a violentá-los.

Essas contradições no centro da organização são desmotivadoras para os funcionários, que, embora muitas vezes militantes do tema não conseguem permanecer realizando suas atividades junto à organização CJM. Além desses dois cenários externo e interno que tendem a viabilizar os possíveis desvirtuamentos da missão, se verificou junto a dois grupos de produtores associados à CJM de que maneira essa missão se encontra viabilizada na prática.

Nesse sentido, dois grupos organizados de produtores foram entrevistados, um de mel, localizado da região de Mérida e outro de café, de Ixtepec (Istmo). Os produtores afirmaram que a apropriação e o desenvolvimento da temática e da prática do comércio justo na dinâmica dos grupos foram fundamentais para a conquista de melhorias econômicas e sociais na região onde eles atuam.

Contudo, ambos os produtores acreditam que o mercado doméstico ainda é pouco desenvolvido, razão pela qual nem todos os produtores possuem a certificação promovida pela CJM, mas, acreditam que mediante ao desenvolvimento desse mercado o alinhamento desses produtores, ainda não associados, seria uma consequência. Por enquanto, a certificação promovida pela FLO é a principal referência desses produtores, isso porque, a maior parte da comercialização ainda acontece via exportações e nos mercados abertos por essa certificadora.

Os depoimentos realizados durante as entrevista evidenciaram um entendimento dos produtores do papel a ser promovido pela CJM como o organismo responsável por desenvolver o mercado nacional, todavia, a própria missão da organização apresenta esse processo como uma construção conjunta entre a instituição, os pequenos produtores organizados e os consumidores.

Dessa maneira, esse processo de desenvolvimento do mercado nacional para a comercialização de produtos oriundos do comércio justo deve acontecer de maneira coletiva e conjunta e o não entendimento dessa constatação por parte dos produtores evidencia que a CJM tem cumprido parcialmente sua missão organizacional.

Além do mais, os produtores ainda possuem como referência a FLO, quando se trata de certificação para o comércio justo, organizam a sua produção com o objetivo de exportá-la e privilegiam, em alguns casos, a venda da sua produção no mercado convencional, fato que ocorre, principalmente, quando o preço é mais atraente. Portanto, ainda há muito trabalho a ser desenvolvido pelo movimento pelo comércio justo e pela própria CJM para que a missão da organização seja, de fato, cumprida.

4.2. Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário – Faces do Brasil

4.2.1. Histórico

O comércio justo começa a ser discutido no Brasil a partir dos anos 1970 de maneira transversal junto aos movimentos de agricultura familiar e de produção orgânica. No entanto, nos anos 2000, por meio da organização de um movimento para apoiar o desenvolvimento da produção e da comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar, essa temática começa a ser tratada de maneira mais direta.

Esse movimento inicial formado por diferentes atores motivou a criação de uma alternativa nacional que estivesse adequada à realidade da sociedade e atendesse às demandas de comercialização dos grupos brasileiros e, então, a partir de 2001, eles estiveram mobilizados para a construção e promoção de um conceito de comércio justo com características genuinamente brasileiras.

Nesse sentido, esse conjunto de entidades públicas e privadas interessadas na construção coletiva de estratégias, conceitos e procedimentos que garantissem uma identidade brasileira ao movimento internacional de comércio justo, em especial na perspectiva de desenvolvimento de mercados locais para estas cadeias produtivas, qualificadas pelos princípios da solidariedade e da justiça criaram a organização Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil – Faces do Brasil.

A primeira missão organizacional definida para o Faces do Brasil foi a de criar um ambiente favorável para a construção e implementação de um comércio ético e solidário no país. Por essa razão, os primeiros anos da atuação da organização consistiram na construção desse ambiente por meio da articulação de distintos atores em processos participativos para a construção dos princípios, critérios e procedimentos que resultou na elaboração e aprovação

da Carta de Princípios e Critérios do Comércio Justo e Solidário para o país, como já destacado por Zerbini e Gomes (2008).

Esses princípios e critérios foram testados junto a quatro experiências produtivas brasileiras e seus resultados foram apresentados em um seminário em 2006 e, a partir das análises e discussões realizadas nesse evento as organizações da sociedade civil presentes definiram, que a estratégia única a ser perseguida daquele momento em diante para a construção e consolidação do comércio justo seria a criação de um sistema público que fosse reconhecido e regulamentado como uma política pública pelo Estado brasileiro.

Diante da definição dessa estratégia o Faces do Brasil juntamente com o movimento em prol do comércio justo brasileiro criaram a instrução normativa denominada Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (SCJS) que foi muito bem recebida pelo governo federal no Brasil em abril de 2006, como já evidenciado. Mediante a esse contexto as organizações associadas ao Faces do Brasil entenderam que a missão organizacional definida para a instituição estava cumprida.

Por essa razão, em Assembleia Geral dos Associados em 2008, os membros do Faces do Brasil alteraram a missão organizacional da instituição que passou a ser a de "fomentar a construção do comércio justo e solidário, como instrumento de uma economia inclusiva, solidária e sustentável". Para concretizá-la o Faces do Brasil atua na articulação política e institucional, na promoção do conceito do comércio justo, na sistematização e produção de conhecimento e no fortalecimento de canais de comercialização e consumo solidários.

O trabalho desenvolvido pelo Faces do Brasil já resultou uma série de produtos dentre os quais se destacam: o primeiro portal brasileiro de comércio justo e solidário[1] ; vídeos, cartilhas e livros para a promoção do comércio justo nacional brasileiro; projetos e pesquisas; elaboração e difusão de metodologias; promoção e realização de palestras, cursos, oficinas e eventos nacionais e internacionais relacionados ao tema do comércio justo e solidário; e a criação de um vasto banco de dados com material audiovisual e artigos sobre o referido tema.

Embora a produção realizada pela organização seja bastante ampla sua maior conquista ocorreu em novembro de 2010, quando foi instituído, por meio do Decreto Presidencial nº 7358, o Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (SCJS), cujo objetivo

[1] www.facesdobrasil.org.br

é coordenar e promover as ações do governo federal vinculadas ao reconhecimento das práticas de comércio justo e solidário.

Esse decreto definiu a Comissão Gestora Nacional do SCJS, da qual o Faces do Brasil é membro titular. Nas reuniões realizadas pela CGN, o Faces do Brasil tem contribuído para o debate através da elaboração de pesquisas sobre o CJS brasileiro e sobre os possíveis mecanismos de certificação, em que destacam suas vantagens e implicações. Com isso, o Faces do Brasil acredita que as políticas públicas construídas a partir desse espaço possam estar mais adequadas a realidade dos empreendimentos econômicos e solidários brasileiros.

4.2.2. Contextualização do cenário vigente na organização Faces do Brasil em Janeiro de 2013

A organização Faces do Brasil estava iniciando a execução de um projeto junto a Secretaria de Desenvolvimento Territorial vinculado ao Ministério de Desenvolvimento Agrário (SDT/MDA) no final do ano de 2011 quando os recursos liberados para sua realização foram bloqueados pelo decreto presidencial nº 7.592, de outubro de 2011. Esse decreto não bloqueou somente os recursos do Faces do Brasil, mas de todas as organizações que possuíam parcerias, via convênio, com o governo federal.

A publicação desse decreto está vinculada aos casos de corrupção envolvendo organizações da sociedade civil e o Ministério do Esporte e com o Ministério do Turismo que foram denunciados no país no mesmo período, como evidencia notícia publicada pelo site G1[2] (2011). No entanto, um mês após sua publicação, os convênios que não apresentavam irregularidades administrativas, jurídicas, ou de outra espécie foram liberados para a execução.

No entanto, o convênio firmado com o Faces do Brasil não foi liberado devido a irregularidades no plano de trabalho do projeto no Siconv que buscou ser solucionada de diversas maneiras pelos funcionários da secretaria executiva, porém, a dificuldade de contato com os técnicos da SDT e de entendimento das reais irregularidades não permitiram que essa pendência fosse regularizada.

[2] *http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/10/decreto-que-suspende-repasse-de-verbas-ongs-e-publicado.html*.

Naquele momento, o Faces do Brasil não possuía outra fonte de recursos a ser acessada e que garantisse a manutenção e execução das atividades da organização que não este recurso com o Ministério. Por essa razão e diante das dificuldades que estavam sendo encontradas para a liberação do recurso, a secretaria executiva em conjunto com o conselho de gestão adotaram uma série de medidas.

Dentre as quais se destacam: a redução das horas de dedicação dos profissionais da secretaria e a focalização na busca por novas parcerias e financiamentos. A organização encontrou grandes dificuldades em obter novos parceiros, haja vista, a redução dos recursos oriundos da cooperação internacional no país, a dificuldade para o estabelecimento de parcerias com o governo federal ou com outras organizações da sociedade civil que estavam vivenciando crises financeiras similares e, inclusive, com o prazo para a liberação de novos financiamentos dado os prazos para elaboração de projeto, submissão, aprovação e liberação decorrente de novos processos.

Com isso, a partir de março de 2012 a equipe da secretaria executiva não pôde mais contar com a remuneração mensal e, passaram a trabalhar pela organização de maneira voluntária e militante, além de começarem a buscar outras fontes de renda. Todo esse processo desmobilizou a equipe e culminou no processo de desligamento da secretária executiva e da coordenadora administrativa e financeira, oficialmente, da organização em junho de 2012.

Esse cenário construído a partir de novembro 2011 foi divulgado por diversas vezes ao conselho de gestão e ao conselho político por meio de grupo de e-mail que a instituição mantém, no entanto, essa situação foi oficializada aos membros da Plataforma na Assembleia Geral dos Sócios ocorrida em 15 e junho de 2012 no Rio de Janeiro. A partir desse momento de análise e avaliação desse cenário, os membros do Faces do Brasil tomaram algumas decisões.

Dentre essas definições e encaminhamentos se destacam: a manutenção da pessoa jurídica do Faces do Brasil devido a sua importância histórica para o movimento de comércio justo e solidário; a permanência da organização como anfitriã da Conferência Mundial da WFTO; a possibilidade do Faces se tornar o articulador nacional da implementação das diferentes modalidades de avaliação previstas pelo SCJS; a possibilidade de uma nova consultoria que deverá envolver a construção de uma metodologia de estudo para

formação/validação do estudo realizado junto a CGN do SCJS; e a persistência na liberação do projeto junto a SDT/MDA.

Essas estratégias foram encaminhadas ao longo de 2012 pela secretaria e o conselho de gestão da organização, e no final de dezembro de 2012 o primeiro grande fruto desse trabalho foi consolidado com a aprovação do projeto "Criação dos Instrumentos para o Serviço de Certificação Solidária do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário" junto à Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego (SENAES/MTE).

Além dos resultados esperados para o fortalecimento do comércio justo brasileiro, esse projeto também permitirá a reestruturação da secretaria executiva do Faces do Brasil, bem como, viabilizará que a organização continue atuante e militante nesse tema. A execução desse projeto e a consolidação da responsabilidade de ser anfitrião da Conferência Mundial da WFTO em maio de 2013 são as principais atividades do Faces do Brasil para esse ano que se inicia.

Diante do exposto é possível verificar que o Faces do Brasil passou por uma grave crise financeira iniciado no final do ano de 2011 e que trouxe como principal consequência a desmobilização da equipe da secretaria executiva e dos grupos que seriam apoiados pelo projeto SDT/MDA. No entanto, esse momento permitiu que o conselho de gestão e o político se mostrassem mais atuantes e engajados em solucionar os problemas da organização.

4.2.3. Aspectos Físicos e de Pessoal

A sede do Faces do Brasil até final de 2012 encontrava-se na cidade de São Paulo, onde a organização locava uma sala junto ao Sindicato dos Arquitetos de São Paulo, porém o espaço nunca chegou a ser ocupado. Porque, antes dessa locação o Faces do Brasil arrendava uma sala junto a Anteag (Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão), mas, a organização passou por uma grave crise financeira e acabou concedendo este espaço para o Sindicato dos Arquitetos que, por sua vez, aceitou continuar locando uma sala ao Faces do Brasil.

No entanto, em parte de 2011 e 2012, esse espaço foi reformado e durante esse tempo as ações da organização foram realizadas *home-office* ou nos espaços concedidos por outros

parceiros e, principalmente, na sede do Sindicato dos Arquitetos. Quando a reforma finalmente chegou ao fim, a maior parte dos colaboradores da organização já haviam se desligado da instituição e a ocupação desse espaço até a data da entrevista ainda não havia ocorrido.

Por essa razão, o Faces do Brasil não possuía gasto fixo com aluguel, contudo, quando a organização locava a sala da Anteag seu desembolso mensal era de R$ 550,00. A instituição também possuía uma linha de telefonia fixa, entretanto, devido à demora na finalização da reforma que ocorria no espaço em que a linha estava instalada a secretaria executiva da instituição optou por cancelá-la.

O Faces do Brasil não possui linhas de celular nem veículos próprios, por esse motivo, quando se faz necessário a utilização desse tipo de serviço os gastos procedentes desse processo são reembolsados mediante a apresentação dos devidos comprovantes. A organização também não possui fax e internet, todavia, no caso específico da internet a instituição pagava para a Anteag para acessá-la, fato que não ocorreu junto ao Sindicato, pois o Faces do Brasil nunca chegou a ocupar a sala que seria alugada.

A organização possui 2 computadores (1 laptop e 1 desktop) e 1 impressora que são utilizados pelos funcionários da instituição, no entanto, vale destacar que em alguns momentos os colaboradores utilizaram o seu próprio computador. Esses equipamentos e a infraestrutura da organização foram financiados com recursos vindos de projetos, principalmente, os firmados junto à cooperação internacional, já que eles possibilitavam o custeio desse tipo de gasto.

No que se refere à estrutura de pessoal, o Faces do Brasil consiste em uma plataforma de entidades e atores do movimento do comércio justo e solidário que buscam garantir a sua gestão através de uma estrutura horizontal e democrática. Essa estrutura é composta pelos conselhos: político, gestão e fiscal e pela secretaria executiva, que, juntos, planejam, executam e monitoram os resultados das ações relacionadas ao fortalecimento e a consolidação do comércio justo e solidário brasileiro.

Assim, o conselho político do Faces do Brasil é formado por todos os membros da plataforma e tem como papel principal orientar politicamente as estratégias e decisões a serem encaminhadas pelo conselho de gestão e pela secretaria executiva. Para melhor articular as ações da organização, esse conselho se divide em grupos de referência, sendo eles: o de

articulação política e institucional; de promoção de conceito, formação, sistematização, geração e socialização de conhecimentos; de estratégias de comercialização e consumo.

O grupo de articulação política e institucional tem como objetivo incidir na identificação, formulação e implantação de políticas de fomento ao CJS no Brasil, através de uma agenda política comum, que garanta a inclusão social, política, cultural e econômica de produtores, comerciantes e consumidores, por meio do exercício de ações articuladas entre os membros, órgãos de governo, movimentos sociais e outros setores.

Já o grupo de promoção de conceito, formação, sistematização, geração tem como foco o desenvolvimento de referências conceituais, metodologias e aplicar processos contínuos de informação, sensibilização e educação para os princípios e práticas do CJS e do consumo responsável, que sejam adequadas à realidade brasileira, com todas as suas peculiaridades, pontecialidades e limites, como forma de garantir uma ação planejada estratégica, que impulsione o desenvolvimento local sustentável e a inclusão social.

E o grupo de estratégias de comercialização e consumo que tem como objetivo compreender, desenvolver, impulsionar o mercado nacional voltado ao fortalecimento do CJS, apontando uma estratégia de desenvolvimento justo e solidário no país. Estes grupos e consequentemente o conselho político da organização são formados pelas seguintes organizações, como evidencia o site da organização Faces do Brasil:

> Associação de Certificação Socioparticipativa da Amazônia (ACS Amazônia), Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (ANTEAG), Cáritas Brasileira, Centro de Ação Comunitária (CEDAC), Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais (DESER), Ética Brasil, Federação dos Órgãos para Assistência Educacional (FASE), Instituto Marista de Solidariedade (IMS), Instituto Kairós, Onda Solidária, Rede Cerrado, SEBRAE Nacional, Tulipe Engenharia e Projetos Ltda., União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), União e Solidariedade das Cooperativas Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL), Visão Mundial, Rede Xique-Xique. (FACES DO BRASIL, 2013)

Já o conselho de gestão é composto por cinco membros do conselho político que são eleitos em assembleia geral de associados – a instância máxima de poder da instituição. Esse conselho tem como função acompanhar diretamente o cotidiano da plataforma e da secretaria executiva a fim de auxiliar nas definições e encaminhamentos dos projetos e ações definidas nas discussões realizadas durante a assembleia geral.

Vale frisar que o conselho de gestão é orientado pelo conselho político, por esse motivo, quando a decisão a ser tomada estiver marcada por um significado político, todos os

membros da plataforma devem ser consultados para que ela seja, então, definida. Porém, quando as decisões a serem tomadas estiverem mais vinculadas a gestão da organização, elas não necessitam dessa consulta, já que o objetivo do conselho de gestão também é garantir a agilidade do processo.

As organizações que compõem o conselho de gestão são: a Onda Solidária (presidente), a Rede Cerrado (vice-presidente), a ADS-CUT (membro), a Cáritas Brasileira (membro) e a Rede Moinho (membro). Esse conselho de gestão foi eleito na Assembleia realizada em 15 de junho de 2012 e tem se mostrado mais atuante do que o anterior e, de acordo com o atual secretário executivo da organização, isso ocorreu devido à redução do quadro de funcionários da secretaria executiva da instituição. Assim, relatou o atual secretário executivo do Faces do Brasil: "O enxugamento da secretaria executiva, a falta de recursos, a situação de crise, o conselho de gestão acabou assumindo mais coisas, porque antes ele poderia esperar mais da secretaria executiva".

No que se refere à secretaria executiva até meados de 2012 era composta por três profissionais: uma secretária executiva – cargo que é eleito em assembleia geral dos associados –, um coordenador de projetos e uma coordenadora administrativa e financeira. No entanto, devido a crise financeira que se instalou na organização a partir de novembro de 2011, a secretária executiva e a coordenadora administrativa e financeira não puderam continuar mais trabalhando junto ao Faces do Brasil, deixando a organização em junho de 2012.

Dessa forma, em assembleia geral dos associados realizada em 2012 o antigo coordenador de projetos foi eleito secretário executivo da organização e seu trabalho começou a acontecer de modo mais interativo e conjunto com o conselho de gestão, pelas razões já apresentadas. Embora as ações da secretaria executiva estejam sendo desenvolvidas conjuntamente com o conselho de gestão, o papel principal dessa instância é o de executar as ações definidas pelos membros da plataforma com o auxílio de ambos os conselhos.

Além dessas estruturas definidas pelo estatuto da própria organização, o Faces do Brasil também contou com o apoio do trabalho voluntário para a execução de suas tarefas, principalmente, no ano de 2011. Sendo assim, esse trabalho voluntário desenvolvido junto à organização consistiu no desenvolvimento de estudos ou estágios por estudantes e na prestação de serviços específicos e pontuais para a instituição, entretanto, atualmente, o Faces não conta com nenhum voluntário.

Além dessa modalidade, a ex-secretária executiva da organização destaca outra dimensão do trabalho voluntário recebido pelo Faces, ou seja, a dedicação realizada no período de janeiro a junho de 2012 pelos, então, funcionários da instituição que realizaram uma série de atividades sem remuneração ou receberam um valor bastante inferior ao realmente devido pela realização destes trabalhos.

Como evidencia a ex-secretária executiva da organização: "Uma dimensão voluntária do próprio trabalho da equipe, de certa forma, a gente trabalhou alguns meses voluntário aqui no Faces entre projetos ou remunerando uma parte muito pequena do nosso trabalho".

Afora dos conselhos, secretaria e voluntários o Faces do Brasil possui alguns parceiros governamentais que auxiliam a organização no fomento do CJS como uma política pública que deve ser promovida pelo Estado brasileiro. Esses parceiros são: Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário (SAF/MDA), da Secretaria do Desenvolvimento Territorial do Ministério do Desenvolvimento Agrário (SDT/MDA) e da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego (SENAES/MTE).

Vale salientar que a maior parte das pessoas que compõe essas instâncias não recebe salário da organização, salvo, as pessoas que formam a secretaria executiva. Nesse sentido, o salário desses funcionários é custeado pelos projetos captados pela organização e esse pagamento é realizado por meio do recibo de profissional autônomo que, embora, não seja o mecanismo de contratação ideal é a maneira mais viável para a organização neste momento.

Diante das informações aportadas se observa que o Faces do Brasil possui uma equipe de profissionais dedicados, exclusivamente, a organização bastante pequena e uma infraestrutura, praticamente, inexistente. Contudo, a partir da Assembleia realizada em junho de 2012 se verifica uma maior aproximação e dedicação dos membros representantes das instituições associadas nas atividades realizadas pelo Faces do Brasil, a fim de superar a crise financeira pela qual passa a organização.

4.2.4. Aspectos Jurídicos

O Faces do Brasil é composto por 6 órgãos administrativos, sendo eles: a Assembleia Geral, o Conselho de Gestão, o Conselho Político, o Conselho Fiscal, o Conselho Técnico e a

Secretaria Executiva. Dentre os quais o órgão máximo é a Assembleia Geral por reunir mais de 50% dos associados durante a sua realização e por disciplinar sobre todos os assuntos que forem necessários, sem qualquer particularidade.

Assim, a Assembleia Geral tem como competência eleger um presidente para o Conselho de Gestão, alterar o estatuto ou regimentos internos, aprovar o plano de trabalho do Conselho de Gestão, aprovar os relatórios financeiros e técnicos das atividades anuais, decidir sobre a extinção da organização, exercer a função do Conselho de Gestão (caso necessário), avaliar e rever todos os encaminhamentos realizados pelo Conselho de Gestão, eleger ou destituir o secretário executivo e, inclusive, se auto avaliar.

Abaixo da Assembleia encontra-se o Conselho Político, que é a instância composta pelos sócios da organização e por membros indicados pela Assembleia Geral para participar das discussões e definir as ações que devem ser realizadas pela organização, dentre esses membros se encontram os parceiros governamentais, empresas e pessoas reconhecidas pela sua trajetória de militância no tema.

O Conselho de Gestão é formado por 5 (cinco) representantes indicados pelo Conselho Político com mandato de 2 (dois) anos, em que o presidente e o vice-presidente devem ser eleitos durante a Assembleia Geral. Além desses três órgãos outras três instâncias administrativas, ou seja, o Conselho Fiscal, o Técnico e a Secretaria Executiva também são formados e instituídos no Faces do Brasil.

O Conselho Fiscal é o órgão responsável pelo assessoramento do Conselho de Político e da Assembleia Geral para assuntos de fiscalização da gestão patrimonial e financeira, sendo composto por três membros indicados pelo Conselho de Gestão e aprovados em Assembleia Geral. Já o Conselho Técnico tem como função assessorar tecnicamente as atividades da organização, no entanto, esse conselho não era ocupado por pessoas específicas e sua função acabava sendo realizada pelo Conselho de Gestão ou Político.

A Secretaria Executiva, por fim, é o órgão que representa a estrutura profissional da organização e tem como competência e função a gestão técnico-administrativa da instituição. Diante desses órgãos administrativos, vale destacar que o poder de decisão sobre as ações e estratégias a serem adotadas pelo Faces do Brasil estão centradas na Assembleia Geral, haja vista, que esta é a instância máxima de poder da organização.

Todavia, para agilizar os processos que necessitam de uma representação direta da organização, isto é, firmar contratos, relatórios, cartas, ofícios, abertura de contas, o estatuto do Faces do Brasil indica que duas pessoas são responsáveis por esse processo, uma oriunda do Conselho de Gestão, normalmente, o presidente e a outra o secretário executivo da instituição. Por essa razão, nas ocasiões que exigirem um representante legal, o Faces do Brasil sempre será representado por um membro do Conselho de Gestão e pelo secretário executivo.

Diante desses apontamentos, compensa destacar que a última alteração desses responsáveis ocorreu na Assembleia Geral dos Sócios realizada em 2012, sendo esse ato formalizado no mesmo ano. Assim, o Faces do Brasil não possui essa pendência legal e, portanto, essa questão não se configura como um impedidor jurídico e legal para que a organização consolide o processo de mobilização de recursos junto a financiadores e parceiros.

Ademais, frente à estrutura apresentada pode se observar que a organização Faces do Brasil é composta por diversas instâncias com funções e formações específicas, em que a instância máxima de decisão se encontra centrada na Assembleia Geral, dessa forma, o processo de decisão e definição das ações da organização são coletivos. No mais a representação legal da instituição também ocorre de maneira coletiva, que deve ser realizada sempre por um membro do Conselho de Gestão e pelo secretário executivo.

Com essas formações a organização busca fortalecer os processos e as dinâmicas das ações coletivas, além de criar um mecanismo de controle dos possíveis excessos oriundos da concentração de poder. Essa formação apresenta suas dificuldades, uma vez que, o Faces é composto por organizações que estão em diversas partes do país o que impede uma dinâmica ágil para alguns processos (firmar contratos, por exemplo), contudo, ainda tem sido a melhor composição para inibir os excessos e viabilizar uma maior participação.

4.2.5. Aspectos Financeiros

O decreto firmado e publicado pela presidenta Dilma Rousseff no final do ano de 2011, que bloqueou a transferência dos recursos públicos por meio dos convênios, influenciou diretamente a entrada de recursos financeiros para organização Faces do Brasil. Além dessa

redução trouxe como consequências a redução da equipe de trabalho da secretaria executiva da organização e a desmobilização dos grupos que seriam atendidos por esse projeto.

Os fundos públicos não foram as únicas fontes de recurso acessadas pelo Faces do Brasil, por essa razão, é importante compreender quais fontes que já mantiveram e viabilizaram a efetivação das atividades e da missão da organização. Assim, no quadro abaixo são apresentados os percentuais aportados por diferentes fontes nos últimos 5 anos:

QUADRO 13 – Recursos Acessados pela organização Faces do Brasil nos últimos 5 anos

Faces do Brasil		**Porcentagem de financiamento**				
	Fonte de Recurso	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Internacional	Cooperação	58%	52%	58%		
	Fundações				8%	36%
	Governo					
	Doações					
	Projetos					
Nacional	Governo Federal	42%	48%			
	Governo Estadual					
	Governo Municipal					
	Instituições Mistas			42%	37%	
	Fundações					
	Doações de PJ					
	Doações de PF					
	Mensalidade de Associados					
	Empresas					
	Outras organizações da sociedade civil				55%	64%
	Ingressos Próprios					
Total		**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fonte: Relatórios Financeiros da organização Faces do Brasil – disponíveis no site da organização.

Frente às informações apresentadas no quadro é possível constatar que durante os anos de 2008, 2009 e 2010 a principal fonte de recurso acessada pela organização foi a cooperação internacional. No entanto, nos anos subsequentes essa fonte de recurso deixou de contribuir para a manutenção da organização, pois houve uma grande redução da oferta de financiamentos por parte dessas instituições no país.

Os recursos públicos, oriundos do governo federal foi uma fonte bastante importante durante os anos de 2008 e 2009, porém não se manteve aparente nos anos subsequentes devido ao extenso processo burocrático (Siconv, documentações, adequações) que inviabilizou a liberação do recurso junto a SDT/MDA já em 2010. Em 2010 e em 2011 os recursos captados junto as instituições mistas, nesse caso o Sebrae, foram bastante importantes para que o Faces do Brasil executasse suas ações.

Por fim, o ano de 2012 foi especialmente crítico, uma vez que, o Faces do Brasil foi prejudicado pelo decreto publicado no final do ano anterior e por não ter conseguido se adequar as novas exigências requeridas para a liberação do recurso aprovado junto à SDT/MDA. Dessa maneira, dois projetos mantiveram a organização nesse período, o primeiro junto à Fundação Luterana de Diaconia (FLD) e outro com a ISPN (Instituto Sociedade, População e Natureza).

O recurso acessado em conjunto à FLD foi bastante limitado e suficiente para financiar a assembleia geral do Faces do Brasil, momento que foi extremamente importante para definir as próximas ações e estratégias que deveriam ser colocadas em prática para que a organização contornasse essa situação. Já o recurso com a ISPN foi essencial para que o Faces do Brasil pudesse contribuir com a CGN do SCJS com a elaboração de novos documentos e para que mantivesse a instituição financeiramente durante esse período.

Mesmo diante desse cenário de crise e escassez de recursos, os profissionais da secretaria executiva realizaram uma análise dessa situação e relatam algumas constatações: "Se o MDA não tivesse entrado no começo e a gente tivesse feito o mesmo trabalho que fizemos, a gente estaria com um fôlego, porque a gente foi aprendendo a dinâmica de pensar a captação de recursos, inclusive conseguimos captar." disse a ex-secretária executiva do Faces do Brasil e "O MDA, num limite, está sendo um boicote para o Faces, pois a gente gastou muito tempo se dedicando nesses dois anos para liberá-lo e poderíamos ter dedicado para outra coisa.", constatou a ex-secretária executiva do Faces do Brasil.

Assim, o projeto junto a SDT/MDA consistiu em uma fonte bastante importante e que por dois anos o Faces do Brasil tentou, insistentemente, viabilizar, apesar disso, essa atividade necessitou uma alta dedicação dos profissionais, que não conseguiram direcionar seus esforços para a captação de novos recursos. Esse processo culminou na crise financeira vivenciada pela organização no ano de 2012 e permitiu que fossem vislumbradas algumas ações ideais: "Se não tiver uma forma fixa, mais institucional, que a gente não conseguiu "bolar" ainda como funcionaria, contribuição dos membros, espaços de comercialização que tenha a marca do comércio justo, ficará sempre nesses altos e baixos", disse o atual secretário executivo do Faces do Brasil e "Pra mim o grande aprendizado é que tem que se pensar na captação de fontes diversificadas, pensar em estratégias que viabilizem fontes mais estáveis de recursos", disse a ex-secretária executiva do faces do brasil.

Esse cenário de crise trouxe à tona a importância da captação diversificada de recursos, haja vista, as peculiaridades inerentes a cada uma das fontes existentes; da identificação do momento em que um recurso não deve mais ser priorizado por uma organização, devido às dificuldades encontradas para acessá-lo; e, sobretudo, da necessidade vital da existência e manutenção do processo de mobilização de recursos.

Diante das informações e constatações aportadas é possível verificar que nos últimos 5 anos o Faces do Brasil se manteve com recursos vindos de quatro fontes: cooperação internacional, fundos públicos, mistos e parcerias com outras organizações da sociedade civil. Ademais, diversificou pouco suas fontes ao longo do mesmo ano, sendo financiado no máximo por três fontes distintas.

Vale ressaltar que a maior parte desses recursos captados pela organização estavam vinculados à execução de um projeto específico, com exceção dos recursos da cooperação internacional que estava direcionado ao fortalecimento institucional do Faces do Brasil. Assim, com a redução da oferta de recursos pela cooperação internacional, se observa que ao Faces tem acessado fontes que estão direcionadas a execução de uma ação, menos preocupadas com viabilidade financeira da instituição e que mantêm os gastos da organização por um prazo específico, ou seja, da realização do projeto.

4.2.6. Planejamento Estratégico e Captação de Recursos

O último planejamento estratégico elaborado pela organização Faces do Brasil foi resultado dos trabalhos realizados durante o X Seminário Nacional de Comércio Justo e Solidário e da Assembleia Geral dos Associados ocorridos no final de 2011 em Brasília. As ações expostas nesse planejamento foram debatidas e definidas em trabalhos em grupos e plenárias com o objetivo de consolidar a missão organizacional da instituição.

Diante da missão de fomentar a construção do comércio justo e solidário como instrumento de uma economia inclusiva, solidária e sustentável, os membros da organização definiram que o objetivo central, naquele momento, seria a consolidação da plataforma Faces do Brasil como o ator político de referência, nacional e internacional, do comércio justo e solidário brasileiro.

Para tanto, o Faces do Brasil possui três campos de atuação: articulação política e institucional; promoção de conceito, formação, sistematização, geração e socialização de conhecimentos; fomentar estratégias de comercialização e consumo solidários. A partir deles, foram definidos os objetivos a serem perseguidos e as ações planejadas para a sua execução, como apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 14 – Objetivos e Estratégias da organização Faces do Brasil

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Incidir na identificação, formulação e implantação de políticas de fomento ao CJS no Brasil, a partir de uma agenda política comum, que garanta a inclusão social, política, cultural e econômica de produtores, comerciantes e consumidores, por meio do exercício de ações articuladas entre os membros, órgãos de governo, movimentos sociais e outros setores.	Fortalecer a incidência política sobre o processo de implementação do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário – SCJS; Incidir politicamente pelo reconhecimento dos empreendimentos econômicos solidários – EES em Programas de Compras Públicas; Consolidar a Plataforma Faces do Brasil como a Plataforma Brasileira de Comércio Justo, no ambiente internacional; Atuar no reconhecimento do SCJS internacionalmente: apoiando a harmonização do SCJS com os sistemas internacionais e buscando equivalências; Garantir a sustentabilidade da Plataforma; Fortalecer a articulação com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), a CONTAG, a FETRAF, o MST e outros parceiros estratégicos e movimentos sociais; Ampliar a articulação e o envolvimento na Plataforma de organizações de produtores, de empreendimentos e de consumidores; Incidir para a criação de uma campanha governamental pelo CJS; Atuar pela proposição e fortalecimento de uma identidade nacional para o CJS.
Desenvolver referencias conceituais, metodologias e aplicar processos contínuos de informação, sensibilização e educação para os princípios e praticas do CJS e do consumo responsável, que sejam adequadas a realidade brasileira, com todas as suas peculiaridades, pontecialidades e limites, como a forma de garantir uma ação planejada estratégica, que impulsione o desenvolvimento local sustentável e a inclusão social.	Produzir, agregar e sistematizar, materiais e experiências formativas desenvolvidas pelos membros e publicar um livro e/ou um espaço virtual onde sejam compartilhadas ou construídas metodologias de formação e experiências de CJS; Promover o intercâmbio entre os grupos produtivos acompanhados / fomentados pelos membros através de encontros nos locais de produção / comercialização (promover rodadas de negócios, feiras e/ou aproveitar espaços já existentes para fazer encontros dos grupos ligados ao membros); Construção de uma campanha própria permanente (com os membros) de promoção do conceito (inserção na semana internacional do CJS); Criar um centro de informação / observatório do CJS: agregar e sistematizar informações e criar banco de dados que subsidie a formulação de políticas públicas, sua avaliação e demonstre os resultados da prática dos CJS (comercialização, consumo, logística etc).
Compreender, desenvolver, impulsionar o mercado nacional voltado ao fortalecimento do CJS, apontando uma estratégia de desenvolvimento justo e solidário no país.	Criação de uma Rede de Lojas e Centrais de Comercialização; Criação de um catálogo comercial virtual, incluindo conceito / módulos com: informação sobre produtos, produtores, espaços de comercialização e estratégias de consumidores; Consolidar a Plataforma Faces do Brasil como uma marca coletiva de CJS – dando identidade a Rede de Lojas e Centrais de CJS.

Fonte: Plano Estratégico 2012-2014 – Faces do Brasil

Para cada uma das estratégias definidas para a realização dos objetivos destacados nesse planejamento são apresentadas ações específicas para alcançá-los. Essas ações devem ser encaminhadas pela secretaria executiva em parceria com o conselho de gestão do Faces do Brasil, assim, para executar essas ações a organização precisará mobilizar recursos e estabelecer parcerias com diferentes atores.

Para tanto, desde 2010 a secretaria executiva do Faces do Brasil tem levantado informações sobre as parcerias que poderiam culminar na captação de recursos para a efetivação das ações e da missão da Plataforma. Nesse sentido, foram realizados contatos com diferentes organizações por meio do envio de material sobre o Faces do Brasil, realização de visitas em ministérios do governo federal identificados como possíveis parceiros (MMA,

MDA, MTE), além da efetivação do cadastro da Plataforma no PADOR, cadastro obrigatório para aceder recursos na União Europeia.

Essas ações resultaram: no estabelecimento e renovação de uma parceria com a FLD durante os anos de 2011 e 2012; na realização de um pequeno projeto com a ISPN; reuniões com o BNDES; na submissão e aprovação na primeira fase de um projeto junto à União Europeia, no entanto, devido às dificuldades na elaboração do projeto mais detalhado na segunda etapa o mesmo não foi submetido; no comprometimento do Faces do Brasil em ser o anfitrião da Semana Mundial de Comércio Justo que ocorrerá em maio de 2013 em parceria com a WFTO no Rio de Janeiro.

Ademais o Faces do Brasil também submeteu um projeto junto a SENAES/MTE (Secretaria Nacional de Economia Solidária) denominado "Criação dos Instrumentos para o Serviço de Certificação Solidária do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário" que foi aprovado em dezembro de 2012, e no início de 2013 as ações para a sua execução foram iniciadas. Dessa forma, durante o mês de fevereiro do referido ano, o Faces do Brasil iniciou a contratação e formação de uma equipe para trabalhar nesse projeto e fortalecer as ações e a própria instituição.

Diante das informações apresentadas é possível constatar que o planejamento estratégico do Faces do Brasil e as ações para executá-lo estão diretamente relacionados com a missão da organização. Porém, a situação de crise vivenciada pela instituição, que ocasionou uma reorganização da organização e dos seus prazos, colaborou para que o estabelecimento de novas e efetivas parcerias se realizasse somente no final do ano de 2012.

Embora esse processo tenha levado um ano e ocasionado uma série de dificuldades para a manutenção da organização, é possível afirmar que as estratégias definidas pelo Faces do Brasil foram eficientes para a mobilização de novos recursos, contudo, não se mostraram suficientes para manter a antiga estrutura da organização. Diante da experiência vivenciada, a organização deve estar atenta para as estratégias de mobilização de recursos para que não seja, novamente, vítima da escassez e dependência desses recursos.

4.2.7. Missão Organizacional

O Faces do Brasil quando foi criado em 2002 tinha como missão desenvolver um ambiente favorável para a construção e implementação de um comércio ético e solidário no país. Mediante a constatação de que essa missão já havia sido cumprida, os membros da Plataforma Faces do Brasil, em assembleia realizada em 2008, definiram uma nova missão, que consiste no fomento da construção do comércio justo e solidário, como instrumento de uma economia inclusiva, solidária e sustentável.

Com base nessa missão, o Faces busca direcionar sua atuação à construção de um comércio que presa pelos seguintes valores e compromissos:

> [...] permita o estabelecimento de relações éticas, transparentes e co-responsáveis entre os diversos atores da cadeia produtiva;[...] garanta uma remuneração justa a produtores e produtoras, agricultores e agricultoras familiares, marginalizados pelo sistema convencional das relações comerciais;[...] torne acessível, aos consumidores e consumidoras responsáveis de nosso país, produtos que respeitem nossas diversidades culturais, regionais e históricas, e que promovam uma maior equidade social. FACES DO BRASIL, 2013.

Esses compromissos, valores e a missão da organização são os critérios utilizados para nortear as ações do Faces do Brasil, ou seja, para a elaboração do planejamento estratégico, definição de ações, contratação da equipe, estabelecimento de uma parceria, aliança ou projeto. Portanto, todas as ações da organização devem estar alinhadas a esse conjunto de compromissos por ela assumido, do contrário, ela poderá perder seu foco e pouco a pouco diluir a sua essência em atividades que não fortalecem a sua missão.

Nesse sentido, algumas ações realizadas pela a organização podem ser identificadas como a causa do desvio ou fortalecimento da missão organizacional, dentro os quais se destaca o estabelecimento de parcerias e financiamentos, embora, o núcleo de profissionais envolvidos para sua concretização também possa constituir um fator de influência nesse processo. Assim, no que tange ao estabelecimento de parcerias parece claro que haja uma consciência da importância do alinhamento das ações do Faces com organizações que busquem ações similares, como evidenciado na fala da ex-secretária executiva da organização: “Deve-se ter um olhar permanente na captação de recursos para fontes variadas que estejam sempre no sentido de fortalecer a missão do Faces. [...] Senão a gente começa a trabalhar com coisas que não tem sentido, não dá!”.

Essa constatação não é apenas uma consciência, mas também uma postura seguida pela organização, haja vista que os trabalhos realizados pela organização sempre estiveram alinhados ao fortalecimento da missão do Faces do Brasil. Postura que não seria diferente com relação ao projeto aprovado e que será realizado junto a Senaes, como salienta a fala do atual secretário executivo da instituição: "Esse projeto consiste basicamente em estruturar o SCJS, ele propõe instrumentos que vão ser a operacionalização do sistema. [...] Acho que nesse sentido é totalmente relacionado a missão que o Faces tem hoje".

Embora exista essa consciência e atitude, a ex-secretária executiva do Faces do Brasil ressalta que a organização deve disponibilizar um mínimo de recursos e infraestrutura para que os profissionais envolvidos com a instituição, consigam buscar e estabelecer novas parcerias, que permitam que a missão organizacional seja cumprida, do contrário, esse processo se torna bastante complexo: "Mas para que se consiga isso (concretizar a missão) é necessário ter o mínimo, é ter um "fôlego", é preciso ter algum recurso".

A complexidade não está centrada no fato da organização iniciar uma busca por recursos que não se alinhem a sua missão organizacional, mas na questão da escassez ou ausência de recursos culminarem na desmotivação e redução da equipe, como ocorreu no ano de 2012. Assim, mesmo que os profissionais contratados estejam altamente alinhados à missão da organização, como era o caso, a ausência de remuneração por um longo tempo fez com que eles buscassem outras formas de se manterem e, por isso, acabaram se desvinculando da instituição.

Segundo relata a ex-secretária executiva do Faces do Brasil essa plena aderência do funcionário com a missão da organização o que pode, inclusive, se caracterizar como militância não é vista somente como um problema: "Acho que não é um problema no sentido, eu acho que envolve questões problemáticas, mas a militância é fundamental". A existência da militância traz um sentido para atividade que está sendo desenvolvida, ou seja, "parte de tudo isso tem a ver com uma ideia de que não é simplesmente um trabalho, pensar que o trabalho pode ter um sentido maior" fala a ex-secretária executiva do Faces do Brasil.

Embora fundamental, existe uma clara consciência de que a somente a militância não é suficiente para manter o funcionário na organização, assim, relata a ex-secretária executiva do Faces do Brasil: "Só depender da militância fragiliza o trabalho da organização, porque a pessoa tem que viver também, pagar sua contas". Portanto, mesmo sendo essencial e capaz de

trazer sinergia às atividades desenvolvidas pela organização a militância, em alguns momentos, não é suficiente para que a missão de uma organização seja cumprida.

Diante do apresentado é possível constatar que tanto para o estabelecimento de novas parcerias e financiamentos quanto para a contratação de funcionários para o seu quadro de pessoal, o Faces do Brasil compreende a importância do alinhamento desses processos com a missão organizacional e os problemas envolvidos neles. Por isso, frente a essas evidências se observa que a Plataforma possui processos bastante alinhados com a missão organizacional.

Esse alinhamento não quer dizer que a missão da organização é realmente cumprida, por essa razão, buscou-se realizar entrevistas com os beneficiários diretos da organização. Nessa entrevista se observou que, mesmo em um ano sem muitas atividades, o Faces do Brasil foi identificado como o principal fomentador da temática do comércio justo brasileiro.

Assim, evidencia a presidente de uma cooperativa de produtores, confeccionadores e comerciantes da cadeia produtiva do algodão: "Nesse período que o Faces teve dificuldades financeiras, deu pra sentir claramente que se não tem ninguém tentando, discutindo, provocando, significa que a gente não está discutindo. Porque o tema não é um tema exclusivo do Faces, porém, é o Faces quem provocava a discussão, é o Faces que trazia o processo".

O reconhecimento do Faces do Brasil foi novamente destacado, pois segundo a presidente desta cooperativa, nenhuma outra organização membro da organização conseguiu ou, sequer, tentou fomentar essa discussão: "Como o Faces é uma plataforma de várias entidades, qualquer entidade poderia provocar essa discussão, mas isso não acontece, porque cada uma está envolvida com o seu dia a dia".

Essas constatações evidenciam que as ações desenvolvidas pelo Faces do Brasil antes da crise financeira vivenciada em 2012 estavam absolutamente focadas no cumprimento da missão da organização, haja vista que o Faces é lembrado como a instituição que fomentava as discussões e ações sobre o tema do comércio justo no Brasil e com a ausência da organização durante esse ano o assunto ficou "adormecido", conforme fala da presidente da cooperativa.

Por outro lado, o "adormecimento" das discussões sobre o comércio justo demonstra que a missão organizacional do Faces do Brasil não foi cumprida efetivamente no último ano e, isso ocorreu, especialmente por conta da crise financeira pelo qual passou a organização

que impediu que suas ações fossem realizadas com a máxima eficiência. Assim, se por um lado a organização busca estar sempre alinhada a sua missão, por outro, a inviabilidade financeira das ações da organização tem impedido a concretização dessa missão.

CAPÍTULO V. DEPENDÊNCIA, FINANCIAMENTOS E MISSÃO ORGANIZACIONAL: UMA COMPARAÇÃO CRÍTICA

Este capítulo apresenta uma comparação entre a organização Comércio Justo México e o Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil. Desse modo, busca comparar e analisar, de maneira crítica e com base nas teorias aportadas ao longo do Capítulo III, as ações desenvolvidas e as estratégias para mobilização adotadas por essas organizações, a fim de garantir a autonomia e a independência frente aos recursos captados e o devido cumprimento das respectivas missões organizacionais.

5.1. Uma comparação entre as organizações mexicana (CJM) e brasileira (FACES)

Antes de iniciar esta análise comparativa das organizações pesquisadas é importante destacar que este estudo busca, por meio da observação e da técnica de estudo de casos, levantar subsídios para a construção de uma teoria, no entanto, não tem por o objetivo gerar, efetivamente, esta teoria. Esta pesquisa trata-se de um estudo exploratório e, por essa razão pode levantar hipóteses e destacar alguns questionamentos, sem que para isso, utilize a lógica da generalização.

As organizações Comércio Justo México A.C. e o Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário do Brasil foram fundadas na mesma época, ou seja, final dos anos 1990 e início dos anos 2000 com o objetivo de construírem um comércio justo genuinamente nacional. Como no México o tema do comércio justo já era familiar, ficou mais claro para o movimento mexicano em prol dessa temática, definir que a função da CJM seria construir os mecanismos que viabilizassem esse tipo de comércio no país, ação que resultaria na constituição da organização como a instituição acreditadora do conceito, dos princípios e dos critérios dessa alternativa comercial.

Já o Faces do Brasil, quando foi criado não havia no país um ambiente familiarizado com essa temática e propício para a discussão e prática desse modelo comercial, por essa razão, esse foi o primeiro objetivo da organização. No entanto, em 2008, quando os membros do Faces do Brasil entenderam que esse objetivo já havia sido cumprido, eles definiram uma nova missão para a organização que, inclusive, é bastante similar a da CJM.

Nesse sentido a CJM traz como sua missão a construção, junto aos pequenos produtores organizados e aos consumidores, de um modelo diferente de desenvolvimento, impulsionando um mercado baseado na justiça, na solidariedade e na sustentabilidade. O Faces do Brasil, por sua vez, tem como sua atual missão fomentar a construção do comércio justo e solidário, como instrumento de uma economia inclusiva, solidária e sustentável.

Ambas as missões organizacionais buscam construir e viabilizar o comércio justo como uma alternativa ao sistema comercial e econômico estabelecido nesses países enfatizando valores como a justiça, inclusão, solidariedade e sustentabilidade. A definição dessa missão vai além de identificar a razão de ser dessas organizações, essa conceituação exerce uma função orientadora e delimitadora das ações dos gestores dessas instituições, além de permitir que elas se diferenciem de outras organizações da sociedade civil de seus respectivos países.

Ademais, como relata Olak e Nascimento (2009), a missão organizacional das instituições da sociedade civil, normalmente, está relacionada com a transformação de indivíduos ou grupos de indivíduos, em que o retorno para a própria organização é essencialmente de caráter imaterial ou emotivo. Dessa maneira, as missões da CJM e do Faces do Brasil estão diretamente alinhadas a esse entendimento, uma vez que essas organizações buscam mudanças na atitude comercial das pessoas, sejam elas produtores, comerciantes ou consumidores, num extremo, busca-se uma transformação completa de “velhos” hábitos de comercialização e consumo.

Assim, segundo Olak e Nascimento (2009) a missão organizacional dessas instituições é provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade sem que para isso, exijam lucratividade econômica. Porém, essas organizações precisam alcançar essas missões e, para tanto, deverão mobilizar recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) e gerenciá-los de maneira harmônica para que se possa garantir o cumprimento e a permanência dessa filosofia na organização (OLAK e NASCIMENTO, 2009).

Gerir esses recursos implica em identificar quais deles são essenciais e vitais para a organização em um determinado momento e definir as estratégias para alcançá-los e não se tornar dependentes deles, do contrário, a organização pode estar fadada ao insucesso e, consequentemente, a realização parcial ou não cumprimento da sua missão organizacional, desse modo, a teoria da dependência de recursos busca auxiliar nessa análise.

Isso porque, como evidenciam Aldrich e Pfeffer (1976), essa teoria parte do pressuposto que todas as instituições, em diferentes graus, são dependentes de algum tipo de recurso externo. Assim sendo, segundo Mendonça e Araújo (2011), a teoria da dependência de recursos entende as dificuldades que as organizações possuem para adquirir e controlar esses recursos e, por essa razão, a sua sobrevivência pode ser explicada pela habilidade que seus gestores possuem em lidar com as contingências a fim de garantir o suprimento dos recursos necessários à manutenção da existência e da autonomia da organização.

Portanto, de acordo com Pfeffer e Salancik (1978) essa teoria tem como objetivo central explicar como as organizações se tornam condicionadas pelo ambiente em que estão inseridas e as estratégias que elas adotam a fim de gerenciar as dependências causadas por ele. Diante dessas considerações é preciso entender o ambiente onde se inserem as organizações CJM e Faces do Brasil, e as estratégias que elas adotaram para garantir o acesso aos recursos necessários, que viabilizaram a existência e asseguraram a autonomia dessas organizações.

No que se refere ao contexto externo, três pesquisas são apresentadas neste estudo e evidenciam quais recursos financeiros eram acessados pelas organizações da sociedade civil no México e no Brasil. No México, se observa que as fontes de recursos mais acessadas em 2008 eram as doações, governos, fontes nacionais e as empresas, e no Brasil, segundo a Fasfil, eram as doações, as vendas de serviços, o trabalho voluntário e o governo, logo as doações representavam uma importante fonte de captação de recursos para ambas as sociedades, quando estes estudos são comparados.

Ainda assim, quando se observa a pesquisa mexicana em comparação com o estudo realizado pela Associação Brasileira de ONGs, se constata uma redução dos aportes oriundos da cooperação internacional e uma ampliação dos recursos públicos/governamentais e das empresas como financiadoras das ações das organizações da sociedade civil mexicana e brasileira.

Essas novas parcerias estabelecidas com o poder público e com as empresas se baseiam no financiamento das organizações por meio da execução de projetos pontuais e, por serem monitorados com mais frequência, podem resultar em uma maior interferência dos financiadores, além de apresentarem um risco eminente de deslocamento dos objetivos da organização, já que ela passa a estar mais centrada na execução desses projetos.

Quando se compara os recursos captados pela CJM e pelo Faces do Brasil com o perfil dos acessos realizados pelas organizações da sociedade civil e encontrados a partir da pesquisa mexicana e da Fasfil brasileira, se observa que essas organizações acessam as fontes de recursos, no entanto, não seguem as mesmas tendências dos resultados apresentados nessas investigações. Isso porque, a CJM e o Faces do Brasil nunca receberam uma doação e esta é a fonte mais acessada segundo as referidas pesquisas.

Por outro lado, quando se observa os recursos captados pela CJM e pelo Faces em comparação com a pesquisa mexicana e o estudo da Abong, se verifica claramente o retrato desse cenário estampado nessas instituições. Pois se observa que nos últimos cinco anos a cooperação internacional foi uma importante fonte de recursos para essas organizações e, devido ao fato, da maioria dos recursos acessados estar vinculado à execução de projetos específicos.

No caso brasileiro, esse retrato fica ainda mais nítido, haja vista, que o Faces do Brasil, além da parceria com a cooperação internacional também estabeleceu relações com organismos governamentais e organizações mistas (pública e privada), contudo, nunca se relacionou com empresas. Na CJM, também se observa a forte presença dos projetos financiados por organizações internacionais, no entanto, no ano de 2009 se verifica uma presença relevante de financiamentos embasados em fontes próprias, fato que não se manteve nos outros anos.

Essas considerações e o retrato dos recursos mobilizados pela CJM e pelo Faces do Brasil evidenciam que a disponibilidade de recursos nesses países influenciou nos recursos captados por essas organizações que, em alguns casos, seguiram a tendência das demais instituições e, em outros momentos, estabeleceram outras alianças. Essa constatação implica no reconhecimento de que a dinâmica externa influencia o processo de mobilização de recursos pelas organizações, todavia, não é suficiente para evidenciar se esses recursos foram capazes de garantir a existência e autonomia dessas organizações.

Por isso é importante identificar o momento pelo qual passava as organizações, as razões que as levaram a adotar determinadas estratégias, a autonomia e independência viabilizada por essas estratégias e a aderência dessas estratégias as missões organizacionais das instituições. Nesse sentido, tanto a CJM quanto o Faces do Brasil ao longo de 2012 passaram por um momento de crise financeira e estavam vivenciando os reflexos desse processo.

A CJM vivenciava um momento de reestruturação interna iniciada com a saída do antigo diretor executivo da organização, o que culminou em uma revisão e redefinição do novo papel, função e forma de atuação desse cargo e em uma maior proeminência da Coordenadora Mexicana nas decisões tomadas dentro da organização. Esse processo não resultou na transferência legal dos poderes da organização, situação que estava acarretando grandes dificuldades para que novos recursos fossem mobilizados e as ações pertinentes a CJM fossem executadas.

O Faces do Brasil, por sua vez, vivenciava os reflexos da não liberação do convênio firmado e aprovado junto a SDT/MDA em 2011 que trouxe uma redução da entrada de recursos financeiros para a organização resultando na desmobilização de parte da equipe da secretaria executiva e dos grupos que seriam apoiados por este projeto. Por outro lado, essa crise financeira viabilizou uma maior mobilização e envolvimento do conselho de gestão e político com as questões da instituição, além do que, o Faces do Brasil não possuía nenhum empecilho legal, o que facilitou a definição de uma estratégia para a mobilização de recursos.

Esses cenários aliados à limitada estrutura de pessoas e física existentes nas organizações se configuraram em um limitador para que elas construíssem e adotassem estratégias robustas e abrangentes para a mobilização de recursos. Por esse motivo, a principal estratégia encampada pela CJM foi a adesão ao projeto para a comercialização do café no mercado doméstico que, por um lado, gerou recursos financeiros de maneira rápida e, por outro, tinha a função de difundir e fortalecer o tema do comércio justo em diferentes regiões do país.

O Faces do Brasil optou por continuar com as ações para a liberação do projeto junto à SDT/MDA e a dar seguimento à busca por novos parceiros e projetos. Enquanto essas ações não apresentavam resultados, a organização sobreviveu graças aos pequenos projetos financiados pela FLD, ISPN e pela ação voluntária e militante de seus membros, até que, em dezembro de 2012 a organização conseguiu aprovar e liberar um projeto junto ao governo federal via Senaes/MTE.

Vale destacar que essas estratégias foram definidas pelas instâncias máximas de decisão das organizações, sendo o caminho possível a ser vislumbrado naquele momento, diante da situação que cada uma delas se encontrava. Portanto, evidencia o voluntarismo predominante na teoria da dependência de recursos, em que o componente político e interorganizacional são fundamentais para a definição das estratégias para a aquisição dos

recursos necessários e para a sobrevivência da própria organização, como apontam Rosseto e Rosseto (2005).

A definição dessas estratégias não evidencia que as organizações são independentes e autônomas frente a esses recursos e financiadores, segundo Fowler (2002) seis indicadores podem auxiliar nessa constatação: a vulnerabilidade, a sensitividade, o nível de criticidade, a consistência, a autonomia e a compatibilidade do recurso com os interesses da organização. Compensa frisar que esses indicadores não estão, necessariamente, alinhados somente à última estratégia da instituição, embora, seja esse o momento alvo desta análise.

A vulnerabilidade se refere ao quanto os recursos externos e fora do controle da organização são capazes de afetar seus acessos a recursos. Nesse sentido, é possível afirmar que o recurso capitado no final de 2012 pelo Faces do Brasil é vulnerável e a própria organização possui um histórico recente dessa vulnerabilidade, basta lembrar do decreto presidencial que bloqueou a liberação dos recursos do projeto aprovado com a SDT/MDA.

A estratégia de comercialização do café empreendida pela CJM também é bastante vulnerável, primeiro, porque a organização não possui experiência para realizar essa atividade e pode acabar cometendo uma série de equívocos e, segundo, porque os produtores podem conseguir um preço mais atraente no mercado externo e comercializar esse produto antes que esse processo seja realizado pela CJM.

No que tange a sensitividade, ou seja, a velocidade em que as mudanças no fluxo do recurso afetam a organização. Para ambos os casos, os recursos acessados por essas estratégias são altamente sensíveis, isso porque é o único recurso financeiro em vigência nas organizações, portanto, a ausência deles culminaria em uma falta de recursos para ambas as instituições.

O nível de criticidade indica a probabilidade de o recurso ser substituído sem que haja comprometimento com a missão. No momento em que foi realizada a pesquisa com as duas organizações seria impossível que o recurso fosse substituído, haja vista, que estas eram as únicas fontes de recursos acessadas pela CJM e pelo Faces do Brasil e, por isso, não existia outra fonte de recurso com a qual a substituição pudesse ser realizada.

No que tange à consistência, isto é, a habilidade que a instituição possui em alterar o perfil do recurso sem comprometer a missão e a identidade da organização, a CJM teria sérias dificuldades para efetivar essa alteração, devido, principalmente, ao fato de não haver

formalizado a transferência do responsável legal pela organização. O Faces do Brasil não teria esse entrave, mesmo assim, ambas as organizações barrariam nos critérios e nos prazos para mobilizar novos recursos e estabelecer novas parcerias.

Quando se observa a autonomia, ou seja, o quanto o recurso afeta na tomada de decisão e habilidade de negociação da organização não é possível afirmar que a CJM e o Faces do Brasil sejam, completamente, autônomas. Pois as organizações possuem uma única fonte de recurso financiando a instituição o que tende a debilitar a habilidade de negociação da CJM e do Faces do Brasil frente a esse financiador e pode possibilitar que eles interfiram na tomada de decisão.

Por outro lado, as organizações podem optar em não acessá-los caso entendam que estes financiadores estão tolhendo seu poder de tomar decisões e sua habilidade de negociação, sua autonomia. Contudo, a presença de outras fontes de recursos financiando as ações da CJM ou do Faces do Brasil, certamente, fortaleceriam a autonomia dessas organizações frente ao financiador.

E, por fim a compatibilidade, que evidencia a similaridade existente entre as demandas organizacionais e os recursos já existentes e novos. Tanto a CJM quanto o Faces do Brasil estabeleceram alianças que permitiram o fortalecimento das ações e demandas das organizações, entretanto, os atuais recursos acessados, no caso da CJM, embora alinhado à missão, tende a gerar resultados superficiais, porque a difusão e fortalecimento do tema do comércio justo poderão ocorrer de maneira volátil.

No caso do Faces do Brasil, o projeto iniciado junto a Senaes/MTE está altamente alinhado à missão e ao objetivo da organização definido na assembleia dos associados em 2012, isto é, fortalecer e consolidar a plataforma Faces do Brasil como o ator político de referência do comércio justo e solidário no Brasil sendo reconhecido nacional e internacionalmente por essa atuação.

Embora, se constate o alinhamento do objetivo dos projetos com as demandas das organizações naquele momento específico, esta constatação não é suficiente e capaz de garantir que a CJM e o Faces do Brasil cumpram, de fato, suas missões organizacionais. Assim, em entrevistas realizadas com produtores vinculados diretamente a essas organizações se constatou que essas missões não estão sendo realizadas ou cumpridas integralmente.

No caso da CJM, as entrevistas evidenciaram que os produtores entendem como função exclusiva da CJM o desenvolvimento do mercado doméstico, se verificou a existência de confusões acerca do objetivo da certificação FLO e CJM e o privilégio, por parte de alguns produtores, pelo mercado convencional quando esse ainda é atrativo. Essas constatações indicam que muitas ações precisam ser desenvolvidas pela própria CJM para que sua missão seja, realmente, cumprida.

De outro lado, as constatações evidenciadas no caso do Faces do Brasil demonstraram que a organização está na direção do cumprimento de sua missão, haja vista que foi lembrado como a instituição que fomentava o debate e as ações em prol do comércio justo no país. No entanto, a ausência de recursos e a crise financeira iniciada em 2011 "adormeceram" as ações que vinham sendo realizadas pela organização e impediu, mesmo que de forma parcial, que o Faces consolidasse, ainda mais, essa missão durante 2012.

5.2. Estratégias e dependência: uma comparação entre a CJM e o FACES DO BRASIL

Os estudos de casos apresentados nesta pesquisa retratam as estratégias definidas pelas organizações CJM e Faces do Brasil e evidencia, principalmente, o período em que ambas as organizações passavam ou sentiam os reflexos de uma forte escassez de recursos. Este pode ser identificado como um fator para que as estratégias definidas pelas organizações não tenham sido, suficientemente, robusta e capaz de lidar com as dependências geradas pelo ambiente.

No que se refere à mobilização de recursos não financeiros, ambas as organizações buscaram estratégias para a sua mobilização por meio do estabelecimento de links externos com outras organizações e parceiros. O Faces do Brasil, devido ao fato, do comércio justo no Brasil fazer parte das ações do governo federal demonstrou maior êxito, mobilizando significativos recursos simbólicos e atuando com um posicionamento político mais definido, o que, inclusive, facilitou a mobilização de recursos financeiros junto ao governo.

No que tange aos recursos financeiros, a CJM, inclusive por estar com pendências jurídicas, adotou como principal estratégia para combater a escassez e a dependência de recursos, a comercialização de café de seus associados no mercado doméstico. Essa estratégia, embora em caráter de emergência, deixou a organização em uma situação de dependência frente a esse recurso e ao ambiente externo, não somente pelo fato da CJM ter colocado em

prática esta estratégia, mas, principalmente, por não ter solucionado a pendência jurídica, o que impediu que outras formas de atuação fossem vislumbradas pela instituição.

O Faces do Brasil, por sua vez, definiu como estratégia a liberação do projeto junto à SDT/MDA e a buscar outras parcerias, inclusive com o governo brasileiro, o que culminou no estabelecimento de uma nova aliança com o governo federal, via Senaes/MTE. Vale destacar que as parcerias com o governo tem recebido uma atenção especial nas ações de mobilização de recursos do Faces que, cada vez mais, tem buscado alinhamento com essa fonte de recurso.

De acordo com Guo e Acar (2005, *apud* MENDONÇA E ARAÚJO, 2011) essa estratégia de alinhamento com as fontes de dependência é uma saída vislumbrada pelas organizações com menos ou menor poder e, portanto, pode envolver uma significativa perda de autonomia, em favor, de maior estabilidade no acesso e manutenção de recursos. Um dos problemas em se optar por essa estratégia é a busca pelo equilíbrio entre a autonomia e as atividades de colaboração visando melhor acesso a recursos (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011).

Nesse sentido, embora, essa seja uma tendência, o Faces do Brasil deve atentar-se aos problemas que envolvem a adoção e a concentração das energias da organização em efetivá-la. Por essa razão, segundo Mendonça e Araújo (2011) a estratégia mais adequada para contrabalancear o poder e atacar o problema da dependência é a diversificação das fontes de aquisição de recursos.

Ao mesmo tempo, a necessidade de acessar recursos junto a diferentes fontes de recursos cria crescentes demandas por sistemas de monitoramento e ajustes de outras atividades fora do escopo do projeto e do foco da organização. Por esse motivo, Mendonça e Araújo (2011) apontam que essa diversificação representa um risco considerável de deslocamento dos objetivos manifestado pela crescente perda ou distanciamento da organização da sua forma associativa, privilegiando *inputs* formais e as aproximando de formas organizacionais mais burocráticas e engessadas, o que pode comprometer o aprendizado e a capacidade de inovação das organizações.

Com relação à maior profissionalização da gestão é possível observar que em ambas as organizações esse nível de experiência é elevado, embora, não tenha sido suficiente para que a CJM ou o Faces do Brasil pudessem ultrapassar, rapidamente, as barreiras apresentadas pelo contexto onde estavam inseridas. No caso da CJM as barreiras internas se mostraram um

desafio para a gestão da organização, o que resultou na adoção de medidas de emergência que, em parte, tem promovido o deslocamento da atenção dos gestores dos objetivos da organização.

O Faces do Brasil, por sua vez, teve como principal entrave a escassez de recursos ao longo de um ano o que resultou na redução do quadro de profissionais dedicados integralmente, por outro lado, os representantes dos conselhos se envolveram mais na dinâmica da instituição. Essa dedicação dos conselheiros e da secretaria executiva aliada ao profissionalismo deste grupo foi fundamental para que esse momento de dificuldade fosse gerido e para que novas parcerias fossem estabelecidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

> Para as ONGs o acesso a recurso é algo central, uma vez que, diferente das empresas e governos, em geral, elas não controlam as fontes de geração de suas receitas, fazendo com que sofram muito mais os efeitos da dependência externa. Isto coloca estas organizações em constante ajuste entre o cumprimento de sua missão e o desenvolvimento de estratégias para lidarem com a dependência de recursos. (MENDONÇA e ARAÚJO, pág. 128, 2011)

A definição de estratégias para a mobilização e capitação de recursos é vital para as organizações da sociedade civil. No entanto, o simples acesso a esses recursos não garante que a organização seja independente, autônoma e capaz de realizar o cumprimento da missão organizacional por ela definida.

Dessa maneira, é possível afirmar que este trabalho permitiu a verificação de alguns pontos de dependência externa na gestão e na estrutura de duas organizações da sociedade civil mexicana e brasileira e, principalmente, na capacidade dessas organizações em efetivarem as missões organizacionais por elas definidas. As constatações apresentadas nas entrevistas e na revisão de literatura permitiram a identificação de alguns desafios para as organizações da sociedade civil no que se refere a essa temática, dentre os quais se destacam:

1. Sustentabilidade financeira das organizações: para o efetivo cumprimento da missão organizacional, as organizações da sociedade civil necessitam mobilizar recursos financeiros, haja vista, que a escassez ou ausência destes inviabilizam ou prejudicam a efetivação desse processo. Além de cumprir esse procedimento de mobilização, as organizações devem se atentar para o fato dos financiamentos estarem cada vez mais vinculados à execução de projetos específicos, o que tende a facilitar a mensuração dos resultados e o controle por parte do financiador e reduzir a autonomia das próprias organizações da sociedade civil.

2. Capacidade técnica insuficiente para mobilizar recursos: A mobilização ou capitação de recursos é vital para a existência das organizações, contudo, os esforços para a execução desta atividade não são suficientes. Isso porque, grande parte das organizações da sociedade civil não possui uma área especifica ou pessoas direcionadas para a execução desta atividade, o que leva a debilitar esse processo, uma vez que, os profissionais envolvidos nessa ação direcionam parte do seu trabalho para a mobilização de recursos e parte na execução de suas tarefas específicas.

3. Falta de informações adequadas sobre a disponibilidade de recursos ofertados: A escassez de informações sobre as fontes disponíveis e os mecanismos para acessá-las é um fator que dificulta o processo de mobilização de recursos por parte das organizações da sociedade civil, já que elas devem designar um tempo razoável para o levantamento dessas informações. No Brasil, muitas informações podem ser encontradas no site da ABCR (Associação Brasileira dos Captadores de Recursos) e no caso mexicano essas informações se encontram esparsas o que dificulta ainda mais a análise das oportunidades para a capitação.

4. Ausência de tradição e da capacidade de pessoas para a mobilização de recursos junto a diferentes parceiros: para o fortalecimento da autonomia e da independência de recursos, o ideal é as organizações da sociedade civil possuírem uma diversificada fonte de recursos. Porém, ao adotar essa estratégia as organizações devem estar cientes das implicações oriundas da sua adoção, já que "cria crescentes demandas por sistemas de monitoramento e ajustes de outras atividades fora do escopo dos projetos do *core* da organização" (MENDONÇA e ARAÚJO, 2011).

5. Ausência de políticas públicas direcionadas para o fomento das atividades das organizações da sociedade civil: No Brasil existe uma série de incentivos que auxiliam o fomento das atividades das organizações da sociedade civil, tais como, imunidades e isenções fiscais para as organizações com titulações específicas. Todavia, não existe uma política pública direcionada e focada no fomento e na estruturação dessas organizações regulamentada pelo Estado, como ocorre no caso mexicano.

6. Ausência de transparência na prestação de contas e informações financeiras: A publicação da prestação de contas dos projetos executados e das informações financeiras pelas organizações é essencial para que elas sejam transparentes e adquiram, cada vez mais, legitimidade frente aos financiadores e diante da sua base social. Essas informações devem ser publicadas tanto nos meios de divulgação utilizados pela organização, quanto nas ferramentas disponíveis para esse fim, com o objetivo de que as organizações sejam mais transparentes na gestão e utilização dos recursos financeiros captados.

Além desses desafios, esta pesquisa abriu portas para a geração de hipóteses sobre a forma de atuação e gestão das organizações da sociedade civil, que tendem a viabilizar a dependência de recursos por essas organizações, e que poderão ser verificadas por novas pesquisas, através de questões como: 1. É possível constar que a maioria das organizações da sociedade civil possui dificuldades em mobilizar recursos que sejam capazes de torná-las

autônomas? 2. Qual o perfil das organizações da sociedade civil que possuem mais dificuldades em acessar recursos financeiros e de manter a sua autonomia? 3. A diversificação da captação de recursos é a estratégia mais adequada para as organizações da sociedade civil manter sua autonomia? 4. Quais os principais financiadores das organizações das organizações da sociedade civil brasileira e mexicana? Quais implicações em acessá-los?.

As possibilidades de pesquisa que se abrem são inúmeras, haja vista, a escassez de estudos desse tipo em ambos os países. Nesse sentido, este estudo buscou contribuir para o conhecimento e o melhor entendimento das relações de dependência geradas pelas estratégias e pelos recursos acessados pelas organizações da sociedade civil no México e no Brasil a fim de evidenciar constatações e levantar questionamentos sobre a efetiva utilização dos recursos mobilizados por essas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG (Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais). Disponível em: http://abong.org.br/ongs.php?id=19. Acessado em 21 de agosto de 2011.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. *Terceiro setor: história e gestão das organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. *Organizations and envioronments*. Ithaca: New Uork State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

AVELAR, Lúcia. *Participação Política.* In Avelar, Lúcia e Cintra, A. O., Sistema Político Brasileiro: Uma Introdução. São Paulo: Editora Unesp, 2007 (pág: 261-279)

ALVES, Mario Aquino. *Terceiro Setor: as Origens do Conceito*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 2002. Salvador. Anais. Rio de Janeiro: ENANPAD 2002.

ALVES, Mario Aquino e KOGA, Natália Massaco. *Um Passo Para Frente, Um Passo Para Trás: A Reforma Marco Legal do Terceiro Setor à luz da Teoria Institucional*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. Anais: Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ANTUNES, Ricardo. *Uma esquerda fora do lugar: O Governo Lula e os descaminhos do PT*. Campinas – SP. Armazém do Ipê (Autores Associados), 2006.

BAER, Werner. *A Economia brasileira*. 4 ed. São Paulo: Nobel, 1995

BORON, Atilio A. *"El Estado y las reformas del Estado orientadas al mercado. Los desempeños de la democracia em América Latina".*In Krawczyk, Nora Rut; Wanderley, Luia Eduardo (Orgs.). América Latina: Estado e reforma numa perspectiva comparada. São Paulo: Cortez, 2003.

CASTAÑEDA, Jorge G. *Mañana o passado. El misterio de los mexicanos*. México: Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V., 2011

CARDOSO, Ruth Côrrea Leite. *"A trajetória dos movimentos sociais"*. In Dagnino Evelina (Org.). Anos 90: Política e Sociedade no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1994 (pág. 81-90).

CARRION, Rosinha Machado. *Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor*. Tempo soc., São Paulo, v. 12, n. 2, nov. 2000 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702000000200015&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 jan. 2012. http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702000000200015.

CHILD, J. *Organization structure, environmente, and performance*. Sociology. v. 6, p. 12-27, 1972.

CARVALHO, Cristina Amélia, GOULART, Sueli e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional*. RAP, v. 39, n. 4, p. 849-874, 2005.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2000.

COHEN, Jean L. e Andrew Arato. *"Strategy on Identify: New Theoretical Paradigms and Contemporary Social Movementes"*, Social Research, vol.52, 1985.

COMERCIO JUSTO MÉXICO. Disponível em: http://www.comerciojusto.com.mx. Acessado em 02 de abril de 2012.

Cooney, Paul. "Dos décadas de Neoliberalismo en México: resultados y retos. Novos Cadernos NAEA v. 11, n. 2, p. 15-42,dez. 2008, ISSN 1516-6481. Disponível em: http://www.repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2133/1/Artigo_DosDecadasNeoliberalismo.pdf. Acessado em 27 de janeiro de 2013.

COUTINHO, Joana Aparecida. "*ONGs e responsabilidade social das empresas: solidariedade às avessas*". In Vietitez e Dal Ri. Organizações e Democracia. Marília. Editora Unesp, 2004 (pág.167-185)

COUTINHO, Luciano. *As grandes oportunidades prioritárias do BNDES, visando transformar crise em oportunidade*. In: Velloso, João Paulo dos Reis (org). Rumo ao Brasil desenvolvido (em duas, três décadas). Rio de Janeiro: Elsevier, 2013 (pág. 57-63).

CRUZ, C.M e ESTRAVIZ, M. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos.* – 2 ed. – São Paulo: Global, 2003.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 18 de novembro de 2010.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: intitutional isophormism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v.48, 1983 (pág. 147-160).

D´ARAUJO, Maria Celina. *"Densidade demográfica e instabilidade na redemocratização latino-americana".* In Fico, Carlos...(et.al.). Ditadura e Democracia na América Latina. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008 (pág. 361-395).

EISENHARDT, Kathleen. *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FACES DO BRASIL. Disponível em: http://www.facesdobrasil.org.br/. Acessado em 28 de outubro de 2011.

FALCONER, Andrés Pablo. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão*. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Victor. *O sistema de certificação internacional de comércio justo: a experiência da Fairtrade Labeling Organisations*. In França, Cassio Luiz de (Org.). Comércio Ético e Solidário no Brasil. São Paulo, Fundação Friedrich Ebert/ILDES, 2003.

FERREIRA, Ademir Antonio, FERREIRA, Maria Isabel e REIS, Ana Carla Fonseca. *Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias.* Editora Thomson Pioneira, 1997.

FILGUEIRAS, Luis. *O Neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico*. In: Basualdo, Eduardo M.; Arceo, Enrique. (Org.). Neoliberalismo y Sectores Dominantes – tendências globales y experiências nacionales. 1ª ed. Buenos Aires: CLACSO – Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2006, v.1 , p.179-206.

FISCHER, R. M. e FALCONER, A. P. *"Desafios da Parceria entre governo e Terceiro Setor".* In Teoria e prática da administração: artigos selecionados da Revista de Administração da USP. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

FROELICH, Karen A. *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 28, n. 3, p. 246-268, 1999.

G1. *http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/10/decreto-que-suspende-repasse-de-verbas-ongs-e-publicado.html*. Acessado em 22 de abril de 2013.

GOMES, Rosemary. *Comércio Justo entre a Solidariedade e a Utopia*. Disponível em: Acessado em 26 de março de 2012.

GOHN, Maria da Glória. *Teoria dos movimentos sociais – Paradigmas Clássicos e Contemporâneos*. São Paulo: Loyola, 1997.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Pearson – Makron, 2004.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Disponível em:ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf. Acessado em: 15 de fevereiro de 2013.

JIMÉNEZ, Eder Nazareth Salas. *Comercio Justo Internacional: Actualidad y viabilidad mexicana*. Dissertação – Universidad La Salle, México- D.F, 2011.

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. Disponível em: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/UN_Handbook_Brazil_2010.pdf. Acessado em: 15 de fevereiro de 2013.

LAYTON, Michael D. *Funding Sources for Civil Society in Mexico: Constructing a Matrix of Funders and Organizational Typology*. In: Sixth International Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR), Totonto, 2004.

LANDIM, L. e BERES, N. *Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

LIMA, Marco Antônio Silva et.al. *Organizações do terceiro setor e a teoria da dependência de recursos: um estudo de Benevides, na Amazônia Brasileira, e Ilha de Santiago, em Cabo Verna, na África*. 2 Congrès Transformare 19-20 mars, Paris, 2012.

LEY FEDERAL DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 09 de fevereiro de 2004. Disponível em: http://www.indesol.gob.mx/work/models/web_indesol/Template/12/1/archivos/ley_federalo_21_Dic_2010.pdf. Acessado em: 25 de março de 2012.

MADEIRA, F. C. e BIANCARDI, M. R. *O desafio das estatísticas do terceiro setor*. São Paulo em Perspectiva, 17 (3-4): 177-184, 2003.

MAGALHÂES, V. A. O., MOURA, M. S. S., TEIXEIRA, L. R., SILVA, M. R., et. al. *"Especificidades da gestão de empreendimentos na Economia Solidária: Breve Estado de Arte sobre o tema"*. Cadernos do SepAdm – n. 1 – 2004.

MELO, Carlos. *Collor: o ator e suas circunstâncias*. São Paulo, 2007, Editora Novo Conceito.

MENDONÇA, Patrícia Maria e ARAÚJO, Edgilson Tavares. *Sustentabilidade Organizacional em Ongs: Os casos do GAPA-BA e do Grupo Brasil a partir das contribuições da teoria da dependência de recursos.* Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v.12,n.1, jan/jul, 2011 (pág. 112-132).

MEYER, J.W. e ROWAN, B. *Instititutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.* American Journal of Sociology, v.83, 1977 (pág. 340-363).

MILOFSKY, Carl. *Community organizations: studies in resource, mobilization and Exchange.* Oxford: Oxford University Press, 1988.

MILOFSKY, Carl; ROMO, Frank P. *The structure of funding arenas for neighborhood based organizations*. In MILOFSKY, C. Community organizations: studies in resource, mobilization and Exchange. Oxford: Oxford University Press, 1988.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: Crítica ao padrão emergente de intervenção*. São Paulo: Cortez, 2007.

NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. (Série GECON).

NAVARRO, Moisés González. *"La pobreza en México"*. El Colegio de México, México, 1985.

NEGRÃO, J.J. *Para conhecer o neoliberalismo*. Publisher Brasil, 1998.

OLAK, P.A. e NASCIMENTO, D.T. *Contabilidade para entidade sem fins lucrativos (Terceiro Setor)*. – 2. Ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Anna Cynthia e HADDAD, Sérgio. *As Organizações da Sociedade Civil e as ONGs de educação*. In: Cadernos de Pesquisa, nº112, p 61-83, março/2001.

OLIVEIRA, Fernanda Martinez. *Comércio Justo México A.C.: algumas lições a serem compartilhadas.* In: II Seminário de Comércio Justo e Solidário, realizado em 2002. Disponível em: Acessado em 26 de março de 2012.

OLIVEIRA, Francisco. Hegemonia às avessas. In: Oliveira, Francisco; Braga, Rui; Rizek, Cibele (orgs.). Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira. São Paulo: Boitempo, 2010, (pág. 09-29).

ORTIZ, Monica. *Comercio Justo México 360°*. Disponível em: Acessado em 02 de abril de 2012.

OYADOMARI, José Carlos, MENDONÇA NETO, Octávio Ribeiro, CARDOSO, Ricardo Lopes e LIMA, Mariana Ponciano. *Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo exploratório sob a ótica da teoria*

institucional. RCO Revista de Contabilidade e Organizações. FEARP/USP, v.2, n.2, p.55 – 70 jan/abr, 2008.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations: a resource dependence perspective.* New York: Harper & Row,1978.

PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: a Resource Dependency perspective*. Stanford: Stanford University Press, 2003.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: http://www.transparencia.gov.br. Acessado em: 20 de fevereiro de 2013.

QUADRAT, Samantha Viz. *"A emergência do tema dos direitos humanos na América Latina"*. In Fico, Carlos...(et.al.). Ditadura e Democracia na América Latina. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008 (pág. 361-395).

REYGARDAS, Rafael Robles Gil. *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles.* Editor Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, 1998, México.

RIBEIRO, Vera Masagão. *Um novo marco regulatório para as ONGs*. Disponível em: http://www.abong.org.br/lutas_e_acoes.php?id=49&it=5927. Acessado em: 15 de fevereiro de 2013.

ROSSETO, Carlos Ricardo e ROSSETO, Adriana Marques. *Teoria Institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar*. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005. Acessado em: http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf

ROOZEN, Nico e HOOF, Frans van der. *Comercio Justo – La Historia detrás del café Max Havelaar, los bananos Oké y los tejanos Kuyichi*. Traducido por Michel Janssen. Uitgeverij Van Gennep, 2003.

SALAMON, Lester, SOKOLOWSKI, S. Wojciech e LIST, Regina. *Global Civil Society – An Overview.* Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2003.

SALAMON, Lester. *"Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor".* In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3o setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997 (pág. 89-111).

SALAMON, L. M. *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. In: The State of Nonprofit America, ed. by L. M. Salamon. Washington DC: Brookings Institution Press, 2002.

SALAMON, Lester et al. *La Sociedad Civil Global – Las Dimensiones del sector no lucrativo.* Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

SANTOS, Érgio Messias dos Santos, ICHIKAWA, Elisa Yoshie e VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. *A Presença e a Sustentabilidade do Terceiro Setor na Área de Ciência, Tecnologia e Inovação: Perda ou Busca de uma Identidade? O caso ADETEC*. 2011. Disponível em: http://adetec.org.br/site/wp-content/uploads/2011/06/ARTIGO-1.pdf. Acessado em: 30 de janeiro de 2012.

SCHENDEL, D. e HOFER, C. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston,MA: Little,Brown, 1979.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SELZNICK, Philip. *A liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. *Da metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.* - 4ª edição rev. Atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SORJ, Bernardo. *"(Des)Construindo a sociedade civil na América Latina"*. In Sorj, Bernardo (Org.). Usos, abusos e desafios da sociedade civil na América Latina. São Paulo: Paz e Terra, 2010. Tradução Miriam Xavier.

SCHNEIDER, Johann Wolfgang. *Pesquisa mundial de comércio justo*/ Johann Wolfgang Schneider._Brasília: Sebrae, 2007. 211p.:il. (Série Mercado).

SCHNEIDER, Johann Wolfgang. *Relatório da Pesquisa mundial de comércio justo*/ Johann Wolfgang Schneider._Brasília: Sebrae, 2012. 97p.:il.

STINCHCOMBE, Arthur. *Social Structure and Organizations*. In MARCH, James (ed). Handbook of Organizations. Chicago: Rand-McNally. 1965. (pág. 142-193).

TELLES, V. S. "*Sociedade civil e a construção de espaços públicos"*. In Dagnino Evelina (Org.). Anos 90: Política e Sociedade no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1994.

TEODÓSIO, A. S. *O Terceiro Setor e a provisão de políticas sociais: Desafios, perspectivas e armadilhas da relação entre organizações da sociedade civil e Estado em Minas Gerais*. X SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 2002, Diamantina. Anais, 2002.

TIDES. *Strengthening Nonprofit Institutions in Mexico, Costa Rica and El Salvador*. Disponível em: http://www.tides.org/fileadmin/user/pdf/WP_FeasibilityStudyEnglish.pdf. Acessado em 25 de março de 2012.

TOLBERT, Pamela e ZUCKER, L. *A institucionalização da teoria institucional*. In: In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia e NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Vol. 1, 1999.

TORRES, Arturo P. e GOMES, Rosemary. *Comercio justo y solidario em Amercia Latina*. SETEM – Icaria Editorial, 2008.

VELLOSO, João Paulo dos Reis. *Rumo ao Brasil desenvolvido (em duas, três décadas)*. In: Velloso, João Paulo dos Reis (org). Rumo ao Brasil desenvolvido (em duas, três décadas). Rio de Janeiro: Elsevier, 2013 (pág. 03-13).

ZERBINI, Fabíola. e GOMES, Rosemary. *Sistema Brasileño del Comercio Justo y Solidário.* SETEM – Icaria Editorial, 2008.

WFTO. Disponível em: http://www.wfto.com/. Acessado em 02 de abril de 2012.

ANEXOS

Entrevista 1

ESTRUTURA FÍSICA

Sede

1. Alugada ou prédio próprio?
2. Valor pago pelo imóvel próprio?
3. Valor mensal do aluguel?
4. Forma de financiamento da compra do imóvel ou aluguel?
5. Há dificuldades em manter esse custeio? Por que?

Telefonia

1. Possui telefonia fixa? Quantas linhas?
2. Possui telefonia móvel? Quantas linhas?
3. Possui fax?
4. Possui internet?
5. Forma de financiamento dos serviços acima citado?
6. Há dificuldades em manter esse custeio? Por que?

Veículos

1. Possui veículo próprio? Quantos?
2. Em caso negativo, como fazem quando necessitam de veículos para se locomover?
3. E pagam por esse tipo de serviço (Km, taxi, ônibus)?
4. Forma de financiamento dos serviços acima citado?
5. E quando não há financiamento, o que é feito?

Computadores

1. Possui computador próprio? Quais modelos? Quantos?
2. Algum funcionário utiliza o seu próprio computador? Por que?
3. Como foram financiados?
4. Como é financiado o conserto/manutenção dos computadores?

Impressoras

1. A organização possui impressora própria? Quantas?
2. Como foram financiadas?
3. Como é financiado o conserto/manutenção dos computadores?

PESSOAL

Conselho/Diretoria

1. Quantos Conselhos/Diretoria existem na organização?
2. Qual a função de cada um desses Conselhos/Diretoria?
3. Quantas pessoas compõem cada um deles?
4. Como essas pessoas são escolhidas? Por eleição? Como é o processo?
5. Quais cargos essas pessoas ocupam?
6. Quais as funções de cada cargo?

7. São remuneradas para exercer essa função?
8. Como é financiada essa remuneração?
9. Caso não seja financiada, por que as pessoas dedicam seu tempo e trabalho? E isso tem apresentado resultados?

Secretaria Executiva

1. Quantas pessoas formam a secretaria executiva?
2. Como são selecionados?
3. Como estão contratados?
4. O regime de contratação garante quais benefícios aos funcionários?
5. Acredita que o regime vigente é o ideal? Por que?
6. Qual é a média dos salários dos funcionários que compõem a Secretaria Executiva?
7. As horas extras trabalhadas são pagas? Em caso negativo, por que?
8. A organização sabe quantas horas diárias o funcionário dedica voluntariamente? Há um controle sobre isso?
9. Qual a fonte de financiamento para a manutenção da folha de pagamento atual?
10. Algum funcionário já ficou sem salário? Por que? E quais foram as consequências?
11. Quais foram os aprendizados oriundos da experiência da "não remuneração"?
12. Há alguma crítica as fontes de financiamento para a manutenção da folha? Ex. Os projetos nunca financiam pessoal.

Voluntários

1. A organização possui voluntários?
2. Quantos voluntários?
3. Há um controle das atividades realizadas por eles?
4. Quem é o responsável?
5. A organização já teve problemas trabalhistas com os voluntários?
6. Quais as ferramentas utilizadas pela organização para evitar problemas trabalhistas e manter o trabalho voluntário?
7. Há alguma lei nacional que ampare o trabalho voluntário? Qual?

JURÍDICO

1. Solicitar cópia da ata de fundação;
2. Solicitar cópia do contrato social;
3. Solicitar cópia da ata atual;
4. Relatório de atividades anuais (2011)
5. Planejamento 2012
6. Identificar a missão e as possíveis alterações desde a sua fundação.

FINANCEIRA

1. Como a organização se manteve nos últimos 5 anos?
2. Qual foi o período mais crítico? Descreva.
3. Qual foi o melhor período? Descreva.
4. Quais as perspectivas para os próximos anos?

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

1. Estratégia de captação

a. Quais as formas de captação de recursos utilizadas pela organização? A organização tem alguma estratégia para capitação de recursos? Qual?
b. De que maneira as formas de captação de recursos da organização, citadas anteriormente, são ligadas com o planejamento da empresa? Existe um planejamento para captar recurso? De quanto em quanto tempo é realizado? É formalizado em algum documento?
c. Quais as travas/critérios existentes para bloquear uma parceria em captação de recursos? De que maneira estas travas estão dispostas nos procedimentos da organização?
d. Em algum momento os critérios existentes para a captação de recursos não foi respeitado? Por que?

2. Fontes de recurso:
    a. Quais as fontes de financiamento que fazem parte do fluxo de receita da organização hoje? Poderia me informar qual a % que cada uma correspondeu no último ano?
    b. Qual foi o volume movimento por cada fonte por ano?
    c. Houve predominância de alguma fonte?Por que?
    d. Qual a fonte mais difícil de acessar? Por que?
    e. Das fontes que vocês já trabalharam, qual (is) tiveram maior dificuldade em executar? Relatar o fato.
    f. Das fontes que vocês já trabalharam, qual (is) tiveram menor dificuldade em executar? Relatar o fato.
    g. Qual das fontes acessadas se relacionou mais diretamente com a missão da organização? E qual menos se relacionou?
3. Cenário Atual
    a. Quais recursos são acessados atualmente? Por que?
    b. Por quanto tempo estarão em vigência?
    c. De que maneira as fontes de recursos acessadas atualmente estão em consonância com a missão da organização? Eles se relacionam com a missão da organização? Em qual medida (muito ou pouco)? E por que?
    d. O que esses recursos financiam diretamente?
    e. Quais são as próximas fontes a serem acessadas? E quais as estratégias da organização para isso?
4. Fatores Externos
    a. Quais fatores internacionais influenciaram na captação de recurso? Por que?
    b. Quais fatores nacionais?
    c. Quais fatores governamentais (marco legal, alteração de representante...)
    d. Quais fatores econômicos? Cite exemplos
    e. Quais fatores gerenciais (transparência, prestação de contas...)

MISSÃO

1. Qual a missão da organização?
2. Como esta missão foi definida?
3. Por que essa é a missão?
4. A missão já mudou alguma vez? Por que?
5. O que a organização tem realizado para cumprir essa missão?
6. Quais as dificuldades que a organização tem encontrado para cumprir essa missão?
7. Dentre essas dificuldades quais tem relação direta com a parte financeira? Descrever esses momentos.

8. E como foram enfrentadas as dificuldades?
9. Quais foram os aprendizados obtidos com essas dificuldades?
10. Como vocês avaliam a aderência dos colaboradores e voluntários à missão da organização. Os colaboradores (funcionários, voluntários e base de mobilização) se identificam a missão? O que indica essa identificação?
11. Durante o processo de seleção dos colaboradores/ voluntários vocês avaliam essa identificação com a missão? Como?
12. Por que é tão importante que as pessoas envolvidas com a organização se identifiquem com sua missão?

PROJETOS

1. Quantos projetos estão em execução atualmente?
2. Qual o objetivo de cada um dos projetos?
3. Como os objetivos destes projetos se relacionam com a missão da organização? O objetivo se relaciona com a missão?
4. De que maneira a organização monitora e age sobre os riscos relacionados aos projetos? Qual é o grau de complexidade de execução do projeto? Isso interfere no cumprimento do seu objetivo?
5. Quais as principais dificuldades encontradas na execução de cada um dos projetos?
6. Quais as principais facilidades encontradas na execução de cada um dos projetos?
7. Quais as principais dificuldades financeiras e de gestão encontradas na execução de cada um dos projetos?
8. Quais as principais facilidades financeiras e de gestão encontradas na execução de cada um dos projetos?
9. Dos projetos já realizados, algum teve de ser cancelado/paralisado? Quantos? Por que?

<u>Entrevista 2</u>

1. Qual a importância da organização (CJM ou Faces do Brasil) na construção do comércio justo?

2. Como a organização tem fomentado o comércio justo?

3. A organização é fundamental para a difusão do comércio justo no país?

4. Como a sua organização vê a atuação da CJM ou o Faces do Brasil?