PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO / PUC-SP
Coordenadoria Geral de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão
COGEAE/PUC-SP

WALKÍRIA FERREIRA GUEDES

A ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS COMO UMA FERRAMENTA PARA A GESTÃO PROFISSIONAL

SÃO PAULO

2010

WALKÍRIA FERREIRA GUEDES

A ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS COMO UMA FERRAMENTA PARA A GESTÃO PROFISSIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Projetos Sócias em Organizações do Terceiro Setor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Coordenadoria de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão – COGEAE/PUC-SP, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor.

Orientadora: Profa. Ms. Márcia Moussallem

SÃO PAULO

2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO / PUC-SP
Coordenadoria Geral de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão
COGEAE/PUC-SP

WALKÍRIA FERREIRA GUEDES

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Coordenadoria de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão – COGEAE / PUC-SP, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor.

BANCA EXAMINADORA

Márcia Moussallem

Míriam Ferrari

São Paulo, 27 de agosto de 2010.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Joana e Expedito, pelo exemplo de Fé, coragem e determinação, que nos encorajam a não desistirmos nunca de nossos sonhos. Sou muito grata pelo Dom da Vida que deles recebi, e pelos valores transmitidos que fizeram de mim o que sou hoje. A eles o meu Amor, o meu Respeito e a minha Admiração profunda. Que Deus lhes conceda a Paz e a Serenidade nesse momento de suas vidas.

AGRADECIMENTO

Muitas são as pessoas que passam por nossa vida, e de um modo particular, deixam conosco a sua marca. É nesse momento que podemos demonstrar a nossa gratidão pela contribuição que nos remeteram, durante todo o processo de desenvolvimento desse trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ser a fonte onde busco o sentido da minha existência, onde me fortaleço nos momentos de fraqueza e onde encontro refúgio para me abastecer.

Aos meus queridos pais a quem renovo cada dia a minha declaração de amor eterno por tudo que representam na minha vida.

Aos meus irmãos e irmãs Nilton, Francisco, Marlene e Marcilene, em especial, a Maria Júlia e ao meu cunhado Juraci pelo apoio, pela força que têm me dado e, principalmente, pela maneira carinhosa como sempre demonstraram seu cuidado por mim.

Ao José Antonio e Antonio Nivaldo (in memorian), pela marca de generosidade e presença de irmãos que deixaram em nossa trajetória familiar.

Ao Frei Mariano Foralosso e Ir.. Valdete Contin, por serem amigos dedicados e um Dom de Deus na minha vida.

À Carmen Sílvia, pessoas muito presentes no meu cotidiano, com quem tenho confiado a minha história e de quem recebo sempre uma atenção especial. Sou muito grata!

Aos membros da Associação Nossa Tribo pela acolhida desta proposta de trabalho e pela grande contribuição que deram para a realização dessa pesquisa.

À Profa. Miriam Ferrari que aceitou, tão prontamente, ser leitora desse trabalho.

À Profa. Ms. Márcia Moussalem, intelectual que admiro. Sou profundamente grata à segurança que ela transmite, sua transparência como pessoa e por tratar a nós, alunas (os) de forma tão amiga e carinhosa. A minha gratidão pela confiança que tenho na sua pessoa, como também, tê-la, presente, nesse momento, em minha trajetória de vida profissional e pessoal.

A todos os professores do Curso de Gestão em Projetos Sociais – COGEAE, meu muito obrigada pela contribuição que deram ao meu aperfeiçoamento profissional.

Aos meus colegas de turma, em especial, aqueles que me deram a oportunidade de me aproximar mais para conhecer e experimentar da beleza de sua amizade.

Foram muitas as expressões de amizade, de carinho, de apoio e de companheirismo que recebi das pessoas, ao longo deste percurso, e que muito contribuíram para melhorar a minha qualidade de ser humano e acreditar na capacidade de deixar uma marca boa nesse mundo.

Epígrafe

A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca.

(*Jorge Larrosa Bondía)*

RESUMO

Esta pesquisa parte do pressuposto de que as organizações sem fins lucrativos são cada vez mais, pressionadas por demandas de serviços no campo de atuação ou nas comunidades onde estão inseridas. Com o intuito de ampliar a sua capacidade de atendimento, realizar sua missão e garantir a sustentabilidade de suas ações, essas organizações buscam efetivar parcerias com entidades, governos e empresas públicas ou de iniciativa privada. Estas pressões estão exigindo uma nova forma de administrar a sustentabilidade de sua existência no cenário do terceiro setor. Para isso, é necessário que os dirigentes busquem novas ferramentas de gestão e reavaliem a sua forma de administrar. O planejamento estratégico se constitui numa metodologia de análise das condições internas e externas da organização, que possibilita fazer uma análise de suas potencialidades e fraquezas, diminuindo as tensões e turbulências que possam ameaçar o processo de sua trajetória. E a elaboração e avaliação de projetos sociais como sendo uma das ferramentas para uma gestão profissional que garanta a sustentabilidade institucional. Partindo desses pressupostos, o trabalho de pesquisa visa identificar se os membros que atuam em organizações sem fins lucrativos, têm a compreensão da importância de adotar ferramentas para o conhecimento de uma gestão profissional. A metodologia adotada para esse trabalho foi o estudo de caso único. No processo da pesquisa a ênfase dada foi na verificação de processos de uma gestão profissional dentro da organização e a elaboração e avaliação de projetos sociais. Ao analisar o cotidiano das atividades desenvolvidas pela organização e seus traços característicos, foram destacados pontos importantes como a importância de priorizar o planejamento, o cronograma de atividades, organizar os recursos humanos para o alcance dos objetivos, envolvimento da equipe com o todo da organização, para a qualidade dos serviços e realização da missão.

Palavras-chave: terceiro setor; gestão, projeto social

ABSTRACT

This research comes from the presupposed that the organizations without lucrative fins are more and more pressured for demands of service in the field of performance or in the communities where they are in. With the objective of expanding her capacities of attending, they carry out the mission and assure the sustainability of her actions. These organizations look to effective the partnership with entities, governments and public companies or private company. These pressures are demanding a new way of administering the sustainability in the scenario of third sector. For this it is necessary that the management team look for new tools of management. The strategic planning constitute in a methodology of analyses of the internal and external conditions of the organizations, that will make possible to make analyze of her potentiality and weakness, reducing the tensions and turbulences that may threat its process and trajectory. The elaboration and evaluation of social projects as tool for a professional management grant the institutional sustainability. Coming from this presupposed, the work of researching aim to identify if the members performing in organizations without lucrative fins, have the understanding of the importance of adopting tools to get know the professional management. The methodology adopted for this work was the study of unique case. In the process if researching the emphases was give in the verification of the process of a professional management inside of an organization and also the elaboration and evaluation of social projects. To analyze the every day of the activities developed for the organization and your characteristics features were pointed out the importance of prioritizing the planning, the chronogram of activities, to organize the human resources to meet the objectives, the involvement of team with the whole organization to grant the quality of the services and the realization of the mission.

Key Word: third sector; Management, social project

LISTA DE SIGLAS

ABI	Associação Brasileira de Imprensa
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
AI-5	Ato Institucional No. 5
BM	Banco Mundial
BNH	Banco Nacional de Habitacional
CEB's	Comunidades Eclesiais de Bases
CETS	Centro de Estudos do Terceiro Setor
CF	Constituição Federal
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EAESP	Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ETHOS	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNRURAL	Fundo de Assistência Rural
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
ISA	Instituto Sócio-Ambiental
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Articulação pela Cidadania
PNAS	Política Nacional de Assistência Social
PT	Partido dos Trabalhadores
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência

SUS	Sistema Único de Saúde
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIFESP	Universidade Federal do Estado de São Paulo
USA	Estados Unidos da América
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **12**

CAPÍTULO I
1.1 – A Globalização e a Política Neoliberal **17**
1.2 – O contexto social: realidade brasileira **20**
1.3 – Gestão Social: nova relação entre Estado, Sociedade Civil e Mercado **23**
1.3.1- A necessidade de uma gestão emergente **27**

CAPÍTULO II
2.1 – A Constituição de 1988: o marco histórico da democracia. **30**
2.2 – Décadas de 1970 e 1980: a reconstrução de espaços públicos. **33**
2.3 – Garantias Sociais: um avanço no campo das políticas públicas. **35**

CAPÍTULO III
3.1 – Organizações do Terceiro Setor. **39**
3.1.1 – Terceiro Setor no Brasil. **42**
3.1.2 – Construir a identidade: um desafio no contexto das organizações sem fins lucrativos no Brasil **44**
3.2- Gestão Profissional: um novo caminho para as organizações sem fins lucrativos **47**
3.2.1 – A elaboração e avaliação de projetos sociais como uma ferramenta da gestão. **49**

CAPÍTULO IV
4.1 – A Associação Nossa Tribo: uma experiência de gestão – estudo de caso único. **54**
4.1.1- Da arte de fotografar nasce um compromisso concreto. **56**
4.1.2- Nossa Tribo: denominação e finalidade. **60**
4.1.3- As práticas de Gestão da ONG Nossa Tribo. **63**
4.1.4- Projetos sociais elaborados e desenvolvidos pela Nossa Tribo. **65**
4.2 – Metodologia: o caminho trilhado da pesquisa. **71**
4.2.1- A Pesquisa de Campo. **75**
4.2.2- Desafios e dificuldades encontradas no percurso da pesquisa de campo. **77**
4.2.3- Análise dos depoimentos dos entrevistados. **82**

CONSIDERAÇÕES FINAIS. **100**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. **108**

ANEXOS. **111**

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de uma proposta de estudo apresentada para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor / Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / PUC-SP/Coordenadoria Geral de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão - COGEAE.

A princípio, a opção de fazer um trabalho de conclusão de curso estava voltada para a temática de Avaliação Participativa, por despertar um interesse muito particular por essa área. No entanto, a mudança de foco e a decisão de fazer o trabalho com a temática da gestão profissional, nasceram de uma experiência de supervisão de campo, junto a uma aluna indígena do Curso de Serviço Social da PUC-SP. Na ocasião, enfrentava o desafio para legalizar o seu estágio junto ao Departamento do Curso, por ser o campo de atuação numa organização, cuja prioridade era a questão indígena e, na qual, não havia ainda, um espaço construído do Serviço Social neste campo. A justificativa apresentada pela coordenação de estágio era que, no momento, o departamento do curso não dispunha de profissionais especializados na área, como também, não havia um profissional Assistente Social no cotidiano da organização para supervisionar o estágio. Na realidade, esta é uma exigência do Conselho Regional de Serviço Social - CRESS para se abrir um campo de estágio profissional.

Foi nesse contexto que recebi o convite de uma professora supervisora de estágio no curso de Serviço Social para que eu acompanhasse a supervisão de campo da aluna indígena. Entretanto, a minha atuação junto a ela era a de contribuir com ferramentas de gestão focalizando a elaboração de projetos sociais e sua captação de recursos, por ser uma prioridade na sua atuação dentro da Organização.

Soma-se a isso, também, o interesse pelo tema que venho sempre alimentando há um bom tempo, como fruto de outras experiências de trabalho vivenciadas no na área de projetos sociais, no Movimento de Educação de Base no Nordeste, e em algumas Obras Sociais religiosas, no Estado de São Paulo.

Durante algum tempo, dessa experiência surgiram questionamentos acerca das possíveis mudanças que um projeto social poderia provocar na vida de quem dele participa. E se os objetivos almejados são realmente alcançados. Foi sempre uma inquietação saber qual a continuidade desses projetos quando o tempo de sua execução se expira no prazo que foi definido, tendo em vista, a questão do financiamento. Por outro lado, esse foi um tema de interesse que sempre desejei aprofundar ao longo da carreira profissional, cuja questão de fundo, é a elaboração e avaliação de projetos sociais.

Sabemos que a escolha de um tema que seja compatível com interesses comuns apresenta desafios a serem enfrentados, e um deles é, primordialmente, abdicar-se das fronteiras de saberes territorializados, para que seja possível compor um estudo, como resultado de um trabalho coletivo que envolve pesquisador e objeto de pesquisa.

A Associação Sem fins Econômicos Nossa Tribo[1] tem como missão contribuir para a divulgação e o fortalecimento da identidade e da cultura dos povos indígenas, realizando ações por meio da elaboração e execução de projetos sociais, com o intuito de promover a autonomia política, econômica e sócio-cultural das comunidades indígenas situadas, principalmente, nas regiões sudeste e centro-oeste do Brasil.

O grande desafio posto nesse trabalho da Associação foi como manter viva a existência de uma Organização no cenário do Terceiro Setor, quando se tem como missão divulgar a cultura e a tradição do povo indígena, mas, não tem recursos humanos e financeiros para isso, e encontra dificuldade para captá-los.

A partir desse contexto, a preocupação era realizar um trabalho que, de fato, pudesse dar uma contribuição concreta para a organização, buscando refletir a prática à luz dos conceitos de uma gestão profissional. Para que isso ocorra, era necessário identificar as reais dificuldades enfrentadas no cotidiano da organização. Como desenvolver uma assessoria partindo dos conhecimentos adquiridos, para identificar as forças e oportunidades, descobrir as fraquezas e ameaças e estabelecer referenciais para o fortalecimento de suas ações?

[1] Termo utilizado conforme descrição da Organização no seu Estatuto e Ata de Fundação.

Sabe-se que, as organizações sofrem, cada vez mais, pressões de demandas por mais serviços no campo de atuação ou nas comunidades onde estão presentes. Além disso, elas são procuradas constantemente por entidades, governos ou empresas de iniciativa privada para realizarem parcerias, a fim de que ampliem a capacidade de atendimento. Porém, essas pressões têm um preço, é a exigência que estas organizações desenvolvam sempre mais a capacidade de administrar a sua sustentabilidade. Os dirigentes, por sua vez, necessitam se conscientizar de que é preciso inovar, revolucionar a sua forma de gestão.

O grande desafio para os dirigentes iniciarem um processo de mudança na sua forma de gestão é abandonar a forma passiva de administrar. Por isso, tornam-se mais evidentes e necessários o conhecimento e a prática com os conceitos de planejamento estratégico institucional. Essa prática permitirá ao gestor fazer uma análise interna e externa da organização e identificar quais são as oportunidades que devem ser assumidas pela gestão e transformadas em projetos (MEREGE, 2009).

O planejamento estratégico se constitui numa metodologia de análise das condições internas e externas da organização. É uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico da organização para identificar quais são as forças e oportunidades naquele contexto, que podem ser transformadas em potenciais no cumprimento de sua missão. Ao mesmo tempo, constitui-se numa ferramenta de gestão para identificar as fraquezas e ameaças que podem intensificar as turbulências e prejudicar a trajetória de vida da organização.

Mediante essa prática, os projetos sociais passam a fazer parte de uma estratégia institucional, uma tática pensada e planejada a partir do envolvimento de todas as pessoas. Eles são resultados de definição de idéias e desejos coletivos, por isso, devem ser compartilhadas, despertando no grupo como um todo, que os projetos são resultados de um trabalho participativo. Eles surgem em respostas a problemas concretos, por isso, o incômodo sentido diante de uma situação-problema é um referencial para que as iniciativas surjam como respostas.

Os projetos sociais elaborados tornam-se uma ferramenta desse planejamento institucional. Ele será fruto do empenho e da responsabilidade de todos no processo de construção. É uma ferramenta que orientará o direcionamento da organização por meio de etapas, nas quais, cada pessoa se sentirá comprometida e responsável pelos resultados obtidos.

São essas algumas das questões que inquietam ao ver alternativas sendo criadas em função de um objetivo, de uma missão e de um desejo de inclusão de pessoas e/ou grupos, marginalizados pela desigualdade presente nas relações sociais, políticas e econômicas. Esta análise nos leva a pensar em questões muito profundas, em relação à qualidade desses serviços e o alcance de seus objetivos, mediante a qualidade da gestão.

A Associação Sem fins econômicos Nossa Tribo na sua missão de tornar mais conhecida a cultura e tradições dos povos indígenas Xavantes e Guaranis, apresenta uma forma diferenciada de gestão, tendo em vista, o próprio contexto estrutural como é composta a equipe dos dirigentes da organização, pela diferença geográfica e étnica. Por ser uma equipe pequena e seus membros residirem em regiões muito dispersas, a organização enfrenta algumas dificuldades quanto ao planejamento de suas atividades, o escoamento de seus projetos e o perigo que ameaça a sua sustentabilidade.

Partindo do que MEREGE (2009) afirma sobre a gestão de organizações sem fins lucrativos que não existe um modelo único, certo, mas, que essas organizações vão se adequando a uma forma de acordo com a sua dinâmica, pode-se aplicar ao caso da Associação Nossa Tribo, ou seja, pelo seu tamanho e forma de organização, seus dirigentes vão descobrindo um modelo próprio de gerir sua ação. Entretanto, considerar o planejamento estratégico como uma ferramenta que permitirá analisar seu contexto e as condições internas e externas viáveis ou não ao cumprimento de sua missão.

Partindo desses pressupostos, o trabalho de pesquisa visa identificar se os membros que atuam em Organizações Sem fins lucrativos, têm a compreensão da importância de adotar ferramentas para o conhecimento de uma gestão profissional.

Diante desse quadro apresentado o objeto de estudo deste trabalho é destacar a importância da elaboração e avaliação de projetos sociais como uma ferramenta para a gestão profissional, cuja participação de todos os membros da organização é parte importante nesse processo. No cotidiano desta organização, em particular, foi percebida uma garra, uma vivacidade, um querer que motivava o trabalho, porém, surgiu a curiosidade de verificar quais eram as práticas e processos de uma gestão profissional dentro dela.

Tendo como pressupostos estes princípios, objetiva-se:

- Identificar as práticas de gestão no cotidiano de uma organização sem fins lucrativos;
- Identificar as dificuldades na implementação de suas ações e elaboração de projetos sociais;
- Contribuir para a construção de respostas profissionais no âmbito da Associação Nossa Tribo, em particular, no que se refere à gestão profissional.

No entanto, pretende-se pesquisar em fontes teóricas observando as seguintes categorias: terceiro setor, gestão social, planejamento estratégico, elaboração e avaliação de projetos sociais, cultura indígena, referenciados na conjuntura da sociedade brasileira.

A pesquisa empírica encontra-se explicitada mais adiante neste trabalho, no capítulo 4 (quatro), item 4.2 (quatro ponto dois) metodologia: o caminho trilhado da pesquisa.

O presente trabalho foi constituído em 4 (quatro) capítulos, sendo que nos três primeiros são explicitadas as categorias teóricas fundamentais, cuja finalidade é situar o processo de exclusão permeado pela globalização e política neoliberal; um contexto sócio-político-econômico e cultural, no qual se processa a trajetória dos direitos civis, políticos e sociais; e a participação organizada da sociedade civil como uma relevante importância na definição de políticas sociais e, neste contexto, o surgimento das organizações sem fins lucrativos na criação de ações sociais públicas como alternativa de combate à exclusão e violação de direitos. No capítulo 4 (quatro) pretende-se situar a Associação Sem Fins Econômicos Nossa Tribo, no contexto das organizações do terceiro setor que desenvolvem uma experiência de gestão. Dessa forma, apresentar o caminho trilhado na pesquisa e a análise dos dados coletados nas entrevistas. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

CAPÍTULO I

1.1- A Globalização e a Política Neoliberal

Nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, especialistas têm analisado profundamente os problemas provocados pela globalização e os rebatimentos de uma política neoliberal sobre a classe trabalhadora. Nessa conjuntura eles apresentam duas realidades que se opõem distintamente, ou seja, o processo de exclusão social que ocorre ao lado de uma economia que expande o seu mercado, e seus limites parecem mesmo desaparecer. E do outro lado, grande parcela da população mundial continua sofrendo com a ausência de políticas sociais que atendam as suas necessidades.

Nesse contexto, a concentração populacional nas grandes cidades, os efeitos provocados pela reestruturação produtiva do setor industrial e o crescimento econômico acelerado, fazem parte de um cenário onde se configuram, também, as carências e os problemas vinculados ao desemprego, à violência urbana e à insegurança pessoal. Tudo isso reflete uma realidade concreta, na qual, é exigido um novo modelo de gestão de políticas públicas que sejam pensadas, planejadas e efetivadas de maneira que respondam às demandas que surgem na sociedade, oriundas de segmentos sociais que não têm acesso aos bens e serviços públicos.

Ressalta-se, porém, que, no caso da sociedade brasileira, qualquer análise que se faça sobre as transformações socioeconômicas e culturais, vão aparecer duas faces de uma mesma moeda, ou seja, ao lado de uma economia moderna existem milhões de pessoas excluídas de seus benefícios, como também, dos serviços que são proporcionados pelo governo. Isto nos faz pensar na possibilidade de que os processos de mudança social, econômica ou política tenham ocasionado a expulsão de setores que antes eram incluídos, agora, fazem parte de um contingente que se encontra marginalizado.

Sabe-se que neste contexto, no qual, se reflete sobre as mudanças ocasionadas pela globalização da economia, a questão da exclusão é uma reflexão que não pode ser desvinculada desse cenário. Entretanto, por ser um tema muito usado em diferentes áreas do conhecimento, é possível afirmar que o seu conceito carece de definição mais precisa, como

também, não se pode dissociá-lo do conceito de cidadania em relação aos direitos que as pessoas têm de participar da sociedade, de usufruir certos benefícios considerados essenciais para o seu exercício.

JOHNSON (1997, p.34) definiu cidadania da seguinte forma:

> [...] cidadania é uma situação social que inclui três tipos distintos de direitos, especialmente, em relação ao Estado: 1) *direitos civis*, que incluem o direito de livre expressão, de ser informado sobre o que está acontecendo, de reunir-se, organizar-se, locomover-se sem restrição indevida e receber igual tratamento perante a lei; 2) *direitos políticos*, que incluem o direito de votar e disputar cargos em eleições livres; e 3) *direitos socioeconômicos*, que incluem o direito ao bem estar e a segurança social, a sindicalizar-se e participar de negociações coletivas com empregadores e mesmo o de ter um emprego.

Uma questão fundamental para a sociologia em relação à cidadania é de que forma ou quais são os critérios utilizados para os vários grupos serem incluídos ou excluídos dela, e como essas situações podem afetar a desigualdade[2] social.

> "... enquanto se sentirem excluídos do sistema, os trabalhadores têm maior probabilidade de se organizarem em oposição ao mesmo. Na medida em que se sentem mais incluídos, tendem também a aceitar a legitimidade do próprio sistema sob o qual são explorados como trabalhadores e, por conseguinte, menor a probabilidade de que se rebelem contra o mesmo". (JOHNSON, 1997, p. 34)

Essa análise sobre a questão da cidadania se refere à situação dos trabalhadores nas sociedades capitalistas da Inglaterra nos anos de 1940. A reflexão acerca da cidadania se constitui num referencial para observar o nível de vida que uma população tem em relação ao exercício dos direitos civis, políticos e socioeconômicos. Dessa forma é possível analisar nas

[2] Segundo Rousseau a desigualdade resume-se em três proposições fundamentais:

1) As desigualdades resultam essencialmente de mecanismos de mercado, cuja natureza varia de uma sociedade para outra, mas que estão presentes em toda sociedade (cada um começa a olhar os outros e a querer ele próprio ser olhado, e estima pública teve um preço (...) foi esse o primeiro passo para a desigualdade) – discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens;
2) As desigualdades tendem a acumular-se;
3) Se quiser que o contrato social seja viável, a autoridade pública deve fazer de tal modo, que "os ricos não sejam muito ricos e os pobres muito pobres", mas, ao mesmo tempo, não deve ter ilusões quanto aos limites das políticas de igualdade. (Dicionário de Sociologia, 1993:141).

diferentes sociedades e em seus diferentes períodos históricos a sua evolução ou o seu retrocesso.

Ao longo desse capítulo essas questões estarão permeando a análise, com o objetivo de focalizar que o problema da exclusão social não se restringe único e isoladamente à questão do desemprego, mas, ressaltar o sofrimento que daí se deriva. É um sofrimento que está na raiz de muitos outros problemas sociais, como a ausência de políticas públicas vivida pela população empobrecida[3], que sofre com os rebatimentos de um sistema político e econômico que, de um lado, privilegia uma minoria que detém o poder de decisão e, de outro lado, marginaliza milhões de pessoas.

Percebe-se que são muitas as causas que vêm norteando as mudanças na sociedade brasileira e vêm implicando em desafios que são enfrentados pela população, principalmente, pelas famílias de trabalhadores assalariados, desempregados ou desprovidos de quaisquer condições dignas de sobrevivência. Diante desse quadro, faz-se necessário a emergência de políticas públicas que sejam gestadas mediante a participação da sociedade como um todo, principalmente, das organizações e movimentos sociais.

A sociedade contemporânea, de modo particular, nas duas últimas décadas do século XX, presenciou grandes transformações provocadas pelo neoliberalismo. A política neoliberal e a reestruturação produtiva acarretaram muitos aspectos negativos em relação à classe trabalhadora.

Antunes (2006) destaca, mais precisamente, a década de 1980 como sendo aquela em que as transformações no mundo do trabalho, as formas de inserção na estrutura produtiva foram tão intensas, a ponto dos trabalhadores viverem a sua mais aguda crise do referido século. Partindo desse pressuposto se faz oportuno destacar algumas características apresentadas pela globalização e pela política neoliberal que constituem um quadro da exclusão na realidade brasileira.

---

[3] Segundo FERREIRA (1996) a definição do termo *pobre significa não ter o necessário à vida, cujas posses são inferiores à sua posição ou condição social*, enquanto, que o termo empobrecido significa *tornar pobre, fazer cair na pobreza*. O termo aqui empregado quer designar o sentido de que, cair na pobreza, em muitos casos, não é pela sua posição ou condição social, mas, pela ausência de políticas públicas que respondam às demandas ou necessidades da população em geral ou de alguns segmentos sociais, como por exemplo, a família, a criança, o adolescente, etc.

1.2- O contexto social: realidade brasileira

Vivemos numa sociedade marcada por grandes mudanças que provocam desigualdades sociais e as possibilidades de exercer a cidadania com qualidade de vida, tornam-se mais difíceis devido às precárias condições socioeconômicas das populações, principalmente, aqueles segmentos mais empobrecidos.

Esta situação provocada pela reestruturação produtiva que ocasionou mudanças no mundo do trabalho e nas relações trabalhistas obriga muitas crianças, adolescentes e jovens abandonarem a escola para se incorporarem, prematuramente, no mercado de trabalho informal ou submeter-se a situações de subemprego para garantir a sobrevivência pessoal e familiar.

Nas últimas décadas a sociedade contemporânea tem presenciado fortes transformações no campo das políticas sociais, econômicas, cujos rebatimentos, têm incidido sobre a classe trabalhadora e na população empobrecida como um todo. A discussão a respeito da desigualdade social que persiste tem sido objeto de estudo e de inúmeras pesquisas, de modo especial, nas áreas da Educação, da Economia e do Serviço Social.

No cenário brasileiro são visíveis os problemas da reestruturação produtiva e os efeitos da globalização que afetaram os diversos setores econômicos, políticos e sociais. As condições de vida da população empobrecida se agravaram com o acentuado índice de desemprego e as conseqüentes exigências de qualificação para o trabalho.

A década de 1980 é, precisamente, o período em que as inovações tecnológicas e a reestruturação produtiva ganham maior expressividade no campo específico das análises sociais, com o intuito de compreender quais eram os rebatimentos que as mudanças profundas causavam nos trabalhadores e nas empresas.

No Brasil, percebemos que o processo de globalização surgiu com maior força nos anos 90, entretanto, em meados da década de 80 é marcante a presença forte de países capitalistas nas decisões políticas e, no caso do brasileiro, já era sentida a ausência do Estado e o vínculo com as políticas neoliberais, como afirma NETTO (1999, p. 107).

> "Muito especialmente a partir de 1995 quando representantes do grande capital passaram a ocupar, mais diretamente, as instâncias das decisões políticas, as práticas inspiradas no neoliberalismo e sua cultura, viram-se diretamente disseminadas no conjunto da sociedade. Ao longo da década, a grande burguesia brasileira (que cresceu à sombra do dirigismo estatal da ditadura) reciclou rapidamente seu projeto societário, tornando agora neoliberal".

Percebe-se que o neoliberalismo e a reestruturação produtiva nesta era da acumulação flexível têm sido responsáveis por grandes transtornos, principalmente, no mundo do trabalho, acarretando um alto índice de desemprego, uma precarização do trabalho e, conseqüentemente, uma queda crescente na relação entre o homem e a natureza, movida pela lógica da produção de mercadorias que destrói o meio ambiente. Esse pensamento pode encontrar ressonância na fala do economista Ladislau Dowbor quando afirma:

> "Um sistema que sabe produzir, mas, não sabe distribuir, simplesmente não é suficiente. Sobretudo se, ainda por cima, jogar milhões no desemprego, dilapida o meio ambiente e remunera mais os especuladores do que os produtores..." (DOWBOR, 1999)

Fica evidente que, entre tantas destruições da natureza, do meio ambiente e das forças produtivas, nota-se que em todo o planeta há uma energia atuante como uma ação voltada para o aniquilamento da força de trabalho humano, pela realidade das condições de exclusão ou de precarização em que se encontra. Para o economista DOWBOR o crescimento econômico, quando existe, não é suficiente se não houver investimento no ser humano em suas dimensões da vida como a saúde, a cultura, seu lazer, sua formação e informação.

Nos anos 90 as empresas, efetivamente, passaram a investir em tecnologia japonesa, tendo como foco a flexibilização das relações trabalhistas e a reestruturação produtiva que deu ênfase à necessidade de um novo modelo de trabalhador que obedeça a um determinado perfil: maior qualificação, melhor nível de escolaridade, participante, responsável e comprometido com a empresa.

As mudanças ocorridas colocaram em cheque todas as habilidades do trabalhador que, ao longo de sua trajetória profissional foram sendo adquiridas e acumuladas pela experiência.

No entanto, ele é forçado a enfrentar a necessidade de reconstruí-las, requalificar o aprendizado e a experiência para readaptá-la às novas condições e exigências impostas pela globalização neoliberal. Segundo CORTELETTI (2004) apud PETRAS (1997),

> "O neoliberalismo desenvolve um modelo que "desarticula" os setores econômicos, marginalizando e excluindo as classes produtivas (operários e fabricantes), peças fundamentais para o mercado". (2004, p. 96)

A exclusão se agravou com a reestruturação produtiva e com as novas formas de relações de trabalho que surgiram nesse novo cenário político-econômico mundial. A população empobrecida passou a enfrentar condições adversas, provenientes da redução de oportunidades para o desenvolvimento e realização de suas capacidades e o exercício de sua cidadania

Diante desse quadro é possível perceber que os efeitos provocados pela globalização não vieram ao encontro das necessidades humanas. Constata-se que a exclusão desse contingente da classe trabalhadora é comandada por uma economia mundial que repercute no cenário brasileiro. O enfoque dado à questão do desemprego é para marcar o que já foi afirmado anteriormente, ou seja, o sofrimento que é gerado para a classe que vive do trabalho.

> "Trata-se de uma guerra econômica que usa métodos cruéis contra muitos seres humanos, excluindo os que não estão aptos a enfrentar as exigências do mercado. Por outro lado, daqueles que ainda se encontram aptos aos interesses do capital, são exigidos desempenhos sempre superiores de produtividade, disponibilidade e disciplina. [...] Desta forma, para sobreviver a esta guerra, torna-se necessários adquirir formas sempre mais eficazes de competitividade, que possibilitem vencer os concorrentes". (CORTELETTI, 2004, p. 93)

É a partir do trabalho que o ser humano pode produzir e reproduzir sua existência. Entretanto, é visível nesta sociedade capitalista encontrarmos uma minoria munida de poderes que detém o direito dos cidadãos, nesse caso, para aqueles que não detêm os meios de produção, necessariamente, passam pelo trabalho assalariado para que possibilite a reprodução da própria vida.

Observa-se ao analisar sob o ponto de vista do poder e do lucro, que as potências privadas estão situadas acima das instâncias políticas mediante seus interesses pela lucratividade e valorização do capital. Elas dominam cada vez mais os poderes estatais formando, dessa maneira, uma espécie de poder paralelo que consegue comandar as instituições dos diversos países do mundo.

Considerando a influência que essas potências exercem economicamente nos diversos países do mundo, para manter esse poder, elas contam com organizações que divulgam e expressam suas políticas, tais como: o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as quais, geralmente, controlam as dívidas de estados que se tornam cada vez mais submetidas aos seus domínios.

> "[...] Para o capital, pouco importam as conseqüências avassaladoras de sua auto-reprodução; para ele o importante é continuar sua expansão, nem que para isto, uma parcela muito grande da população mundial não esteja encontrando formas para realizar a sua reprodução biológica e social". (Idem, 2004, p. 97-98)

A globalização e a política neoliberal buscam, portanto, configurar-se numa *nova ordem* econômica, impondo um sistema de mercado que coloca à margem de seus interesses financeiros a pessoa humana. Desconhecem os grupos humanos como portadores de direitos para desenvolver suas capacidades. O que importa mesmo é expandir o capital sem levar em consideração as conseqüências avassaladoras que este provoca, na vida e na realização das sociedades humanas. Diante das tensões na relação entre capital e trabalho o grande desafio é a construção de uma gestão, na qual, sejam envolvidos o Estado, a Sociedade Civil e Mercado.

1.3 – Gestão Social: nova relação entre Estado, Sociedade Civil e Mercado

Segundo Brant de Carvalho (1999) a gestão social é definida como a gestão das ações sociais públicas advindas das demandas e necessidades dos cidadãos. Essas demandas são contempladas na elaboração de políticas públicas quando o Estado as assume como

prioridades de governo. Entretanto, elas são resultados da luta e pressão da sociedade civil[4] organizada. São os grupos e movimentos da sociedade que as introduzem, por meio de sua luta, na arena política pressionando o Estado a assumi-las como interesses em sua agenda de prioridades.

O século XX foi palco de grandes lutas e conquistas sociais, um período, no qual, as necessidades e demandas dos cidadãos foram reconhecidas e legitimadas como direitos. Estes, por sua vez, apresentaram-se como fundamentais para a elaboração e efetivação de políticas que garantam os direitos de cidadania. Apesar destas conquistas é notório perceber, ainda, que na sociedade brasileira as expressões da questão social são tão visíveis nas desigualdades estampadas nos cidadãos que são excluídos de seus direitos.

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas também por acontecimentos que provocaram mudanças no cenário mundial, refletindo seus efeitos e rebatimentos no contexto sócio-político e econômico brasileiro. O cenário da globalização neoliberal foi permeado por intensas mudanças econômicas que modificaram as relações de trabalho, a cultura, imprimindo novas formas de relações entre as pessoas, com o meio ambiente e o mundo. A questão social tomou diferentes dimensões e novos desafios foram emergindo de forma que a urgência na elaboração de novos métodos e alternativas para o seu enfrentamento tornou-se uma exigência prioritária.

Ressalta-se neste contexto que a reestruturação produtiva, o desemprego e a precarização das relações de trabalho provocaram uma relevante expansão da pobreza e o aumento das desigualdades sociais. O neoliberalismo em sua fase inicial nos anos 1980 e 1990 imprimiu a defesa de uma economia de livre-mercado que, aos poucos, foi interferindo na reformulação de políticas econômicas e sociais, obrigando o Estado reduzir suas ações governamentais. As reformas na Educação e no Ensino Superior é um exemplo quanto à interferência do Banco Mundial.

[4] De acordo com Karl MARX, Sociedade Civil é um mundo capitalista, fragmentado, organizado em torno do individualismo e da competição materialista de todos contra todos [...]. Em termos mais recentes, Antonio GRAMSCI argumentou que o núcleo da sociedade civil não é apenas o indivíduo e o individualismo, mas, também organizações privadas, como empresas. GRAMSCI afirma ainda que o Estado e a Sociedade Civil coincidem e se fundem em tal grau que é difícil dizer quando um acaba e a outra começa. Dessa perspectiva, é importante compreender a relação mutuamente reforçada entre os dois. (JOHNSON, 1997, p. 214).

É pertinente relatar que, no Brasil, principalmente, no governo de Fernando Henrique Cardoso, muito se falou de reformas no Ensino Superior e nesse cenário, muitos protagonistas internacionais fizeram parte da cena. O Banco Mundial foi citado como um dos organismos internacionais mais influentes. Demonstrou sua força na defesa das reformas, nos desafios contemporâneos e nas alternativas de soluções apontadas para países que enfrentavam na época, grandes desafios econômicos e que continuam até os dias atuais, sofrendo as conseqüências da crise da globalização e dos efeitos de uma política neoliberal imposta na agenda dos governos.

As orientações do Banco Mundial tornaram-se as mais importantes no contexto da reforma do Ensino Superior na América Latina e, em particular, no Brasil. Devido ao seu poder de intervenção nas políticas econômicas dos países em desenvolvimento, as orientações básicas do Documento do Banco Mundial para uma política neoliberal tornaram-se quase que um receituário a ser adotado pelos países em suas especificidades, como exemplo no caso brasileiro, o do Sistema de Educação Superior.

Os processos da globalização romperam as fronteiras econômicas e culturais, os problemas e desafios deixaram de ser experiências locais e passaram a compor um conjunto e uma complexidade de elementos e fatores que ficaram diluídos e genéricos, ao mesmo tempo. Essa turbulência aconteceu também, pela velocidade das mudanças que imprimiram uma sociedade multifacetada, pelos avanços científicos e pelas possibilidades de acesso às redes de informação, a capacidade de consumo que foram alterando as relações e os padrões socioculturais, provocando nos indivíduos e nas organizações uma insegurança e a falta de referenciais que pudessem gerar confiança nesse cenário neoliberal.

Todos esses fatores contribuíram para o enfraquecimento das lutas sociais e do protagonismo da classe trabalhadora. Todavia, se por um lado, houve uma tendência para enfraquecer a política social de direito, a organização dos trabalhadores, por outro lado, novos atores sociais emergiram nesse cenário da globalização:

> "... os movimentos sociais deslocaram para a sociedade civil um papel protagônico não só na revolução cultural, mas, cada vez mais, na definição da agenda política dos Estados. As organizações não-governamentais são uma expressão deste novo

> protagonismo, alargando e revitalizando a esfera pública. Nesta via a identidade da classe vai sendo substituída por outras..." (BRANT DE CARVALHO, 1999. p. 22)

A onda neoliberal se constitui não apenas, como uma política econômica, mas, como um sistema, cuja, ideologia se fundamenta no controle das ações governamentais, das ações sociais, das atividades econômicas e da influência nas decisões políticas dos países.

Essa postura neoliberal deslegitima a autonomia dos governos diante das expressões da questão social, quanto à liberdade de imprimir políticas públicas eficazes e efetivas, diante da vulnerabilidade sofrida por um contingente populacional decorrente de uma economia global, aliada aos altos níveis de desemprego e desigualdades.

Nota-se que frente a essa ideologia neoliberal que insistia em se projetar e se legitimar como paradigma mundial, despertou-se no âmbito da sociedade, insatisfações e novas realidades se colocaram opostas a esse modelo de economia. Por outro ângulo, a sociedade diversificou o seu acesso à informação, fortaleceu sua consciência e posicionamento crítico, ampliando o leque de reivindicações, criando novas formas de organização e associativismo conquistando outras dimensões e representações diversas.

> [...] talvez, nunca se tenha assistido a uma tal pluralidade e diversificação de reivindicações singulares, individuais e grupais (...) a proliferação de novas formas de associativismo (...) mesmo em países que disso não tinham tradição..." (CARVALHO, 1999, p. 22 apud MARTINS, 1998).

Constata-se que a demanda social é pautada nos referenciais das necessidades dos cidadãos. Partindo dessa premissa são elaboradas políticas que venham atender as necessidades da população, principalmente, daqueles segmentos que vivem em situação de vulnerabilidade, para que possam corresponder com a realidade apresentada.

Entretanto, as políticas não surgem de forma espontânea, mas, são resultados do engajamento, dos embates políticos e das lutas organizadas pela sociedade civil, por meio dos grupos e movimentos, pressionando o Estado a introduzi-las como prioridades, através, de programas e projetos sociais.

1.3.1- A necessidade de uma gestão emergente

A proposta neoliberal não foi suficiente para propor uma solução diante de um período marcado pela crise do desemprego em massa gerado pelas privatizações; pela queda nas taxas de crescimento; pelas pressões internacionais para o aumento nas taxas de juros; a livre iniciativa de mercado, etc. Tudo isso alterou a forma como bens e serviços deveriam ser ofertados à população como garantia de direitos, no campo da política econômica e social.

Surge nesse novo cenário político, econômico e social um desafio que se expressa na busca para construir novas relações entre Estado, Mercado e Sociedade Civil para compor novas condições de governabilidade.

Nesse contexto emergem movimentos que de um lado, tendem à formação de blocos econômicos pautados em interesses neoliberais e, de outro lado, o fortalecimento da sociedade civil. Esta, por sua vez, desempenhará um papel importante em relação à governabilidade e à efetivação das políticas públicas, por meio de sua atuação em diversos campos como os direitos humanos, o meio ambiente, desenvolvimento local, na defesa de minorias, conforme afirma CARVALHO (1999, p. 24):

> "[...] a capacidade de articularem iniciativas múltiplas, revitalizando o envolvimento voluntário da comunidade ou de setores da sociedade civil; a capacidade de estabelecerem parcerias com o Estado na gestão de políticas e programas públicos; a capacidade de estabelecerem redes locais, nacionais ou mundiais e, por meio delas, constituírem fóruns de escuta e vocalização de demandas, introduzindo-as na agenda política".

Nota-se que o terceiro setor[5] aparece como alternativa por não se configurar nem Estado e nem Mercado, mas, a possibilidade para que as organizações tragam a partir de suas articulações e expressões, com características multifacetadas, respostas inovadoras para assegurar a participação cidadã (DOWBOR, 1999) junto ao Estado. Outra novidade é o

[5] Segundo MOUSSALLEM (2008, p. 39 apud MEREGE, 2000) "o termo terceiro setor foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores dos Estados Unidos, na década de 1970, partindo de conceitos de que o Estado reuniria organizações com atividades desenvolvidas por agentes públicos, com a finalidade de atender às necessidades da sociedade e que o autor assinala que a definição do termo ainda tem gerado muitas controvérsias".

desenvolvimento local, onde a presença e a participação cidadã direta, na articulação de parcerias é um fato concreto, provocando a integração de diferentes setores da sociedade com os diversos atores sociais.

Segundo DOWBOR (1999, p. 40),

> "As tendências recentes da gestão social nos obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários".

O papel da gestão social se vincula, necessariamente, com as novas formas de participação da sociedade civil organizada, novas formas de representação política e com um novo potencial de comunicação. (DOWBOR, 1999).

A gestão social ganhou relevância no contexto da reforma do Estado sob a forte pressão do pensamento neoliberal, no qual, a ação do Estado foi reduzida, por meio do deslocamento da esfera pública para a esfera privada, a chamada gestão compartilhada na forma de parcerias, onde, o empresariado e organizações da sociedade civil foram interpelados a assumirem responsabilidades públicas (SILVA, 2004)

A gestão social tem como papel fundamental ampliar o acesso à riqueza social, fazendo com que os bens, os recursos e serviços fluam como direitos sociais e se expressem como valores democráticos da equidade, universalidade e justiça social. A sociedade civil se constitui um componente importante na gestão das ações públicas, pela sua força enquanto organização e como condição para exigir do Estado o cumprimento de suas funções em prol do bem-estar social.

A década de 1970 marca uma nova fase da realidade brasileira composta por um novo cenário político, pela presença de movimentos de resistência ao regime militar. E em particular, a sociedade civil ganha novo significado enquanto expressão social, passando a incorporar um novo rosto, uma nova trajetória fundamentada na participação, na conquista de direitos civis, políticos e sociais.

O conceito de sociedade civil ao longo dos anos vem ganhando novas expressões de acordo com o contexto sócio-político e econômico no qual se situa, porém, é nas últimas décadas do século XX que a sua força ganha expressividade.

Considerando todos os elementos trazidos no decorrer deste capítulo, observa-se que a gestão social na contemporaneidade exige a construção de redes e de vínculos horizontais, fundamentada em princípios democráticos e na abertura para a ampla participação dos setores e atores sociais. A gestão do social deve estar pautada na proposição de políticas negociadas, não de forma clientelista, mas como direito social assegurado pelo reconhecimento da cidadania, do fortalecimento e autonomia das populações a quem se destinam as ações sociais públicas. A Constituição de 1998 representa um grande avanço nessas conquistas que são frutos da participação popular.

CAPÍTULO II

2.1- A Constituição de 1988: o marco histórico da democracia

A trajetória dos direitos civis, políticos e sociais no Brasil é marcada por conquistas e derrotas, porém, de maneira sucinta, podemos percorrer alguns períodos da história, a fim de compreender como essa trajetória foi sendo construída, tendo como marco uma nova história de participação política e popular.

O contexto das diretas já! e a elaboração da nova Carta Constitucional de 1988, foram momentos, nos quais, a sociedade civil, setores da Igreja Católica, Instituições Científicas e Movimentos Populares marcaram sua luta pela redemocratização do país.

Esse percurso da trajetória dos direitos será feito a partir da década de 1930 até chegar ao período em que o Brasil, com a Constituição de 1988, aponta para uma nova gestão social dos direitos dos cidadãos garantindo a efetiva participação da sociedade. Pelo fato de não ser proposta deste capítulo, não se pretende aqui, destacar pormenores quanto às críticas e movimentos contrários à forma como esse processo democrático das *diretas já* foi implementado, entretanto, não podemos deixar de mencionar que, nesse período, alguns segmentos sociais organizados não concordaram com a dinâmica adotada pela proposta dos trabalhos realizados pela Constituinte.

MOUSSALLEM (2008, p. 70) situa a questão dos direitos no período colonial, da seguinte maneira:

> "A ausência dos direitos civis e políticos, da maioria da sociedade perdurou durante todo o período colonial. Nesta fase não existia uma política, portanto, não havia cidadãos".

O Brasil passou a construir uma nova história, somente, a partir da década de 1930, cujas mudanças significativas passaram a redesenhar os campos políticos, sociais e econômicos.

Em relação aos direitos sociais, destaca-se a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e uma vasta legislação voltada especialmente para a questão previdenciária e trabalhista. Nesta, pode-se destacar alguns avanços em relação à garantia de direitos aos trabalhadores como o salário mínimo, férias anuais remuneradas, assistência médica e o reconhecimento dos sindicatos como representações legítimas da classe profissional. Tudo isso, legitimado pela Constituição de 1934 promulgada por Getúlio Vargas. Essa vasta legislação foi consolidada em 1943 com as Leis do Trabalho (MOUSSALEM, 2008).

Apesar da alternância entre regimes democráticos e ditaduras, outro avanço social impresso na Carta Magna de 1934 foi a conquista do direito universal à Educação[6] e a participação da mulher na política por meio do voto. A princípio sinalizava uma abertura, um bom começo para grandes conquistas mediadas pelas lutas e organizações da sociedade como um todo.

Em meio aos avanços sociais conquistados pela revolução de 1930, a porta se fecha, novamente, quando o país sofre o Golpe de Estado em 1937 por Getúlio Vargas apoiado pelos militares. A esperança democrática é reprimida pelo retorno a um governo ditatorial que coloca no baú os direitos sociais garantidos até então. Eles deixam de ser reconhecidos e a liberdade de expressão, a liberdade do pensamento e da organização passam a ser um pesadelo vivido num ambiente conturbado pela repressão social.

O Golpe de Estado monitorado por Getúlio Vargas perdurou até 1945 e imobilizou os cidadãos brasileiros em sua participação e acesso aos direitos fundamentais, levando o país a um retrocesso histórico inspirado nos ideais e interesse fascista e autoritário, tudo isso, legitimado pela Constituição de 1937 que paralisou o processo democrático. Em 1946, com o fim do regime Vargas, o país respira um pouco e retoma a luta pelas conquistas de uma democracia participativa.

[6] Segundo MOUSSALLEM (2008, p.70 apud MURILO DE CARVALHO, 2006, p.18) "em três séculos de colonização os portugueses tinham construído um enorme país dotado de unidade territorial, lingüística, cultural e religiosa. Mas tinham também deixado uma população analfabeta..."

No final da década de 1940 até início da década de 1960 o país retoma o processo democrático. A formação da identidade nacional teve o seu progresso quando, de fato, houve participação popular. O Estado Novo foi a grande bandeira que alimentou o sentimento nacionalista, porém, o período mais tenebroso da história em relação aos ideais e avanços políticos e sociais foi a década de 1960, mais precisamente, em 1964, quando do golpe militar o país viveu um dos maiores retrocessos dos direitos de cidadania. Foi instalada a ditadura sob a ação dos militares e mais uma Constituição, neste período, é promulgada e dá abertura para qualquer forma de tortura e violação dos direitos civis e políticos dos cidadãos pelo abuso extremo de autoridade, conforme descrição da autora:

> "... invasão de domicílios, suspensão dos direitos políticos, a cassação dos mandatos eletivos, o fechamento do legislativo e a prisão arbitrária das pessoas [...] o Ato Institucional conhecido como AI-5, violando todos os direitos prescritos na Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Cidadania [...] permitia ao governo confiscar bens, suspender a garantia dos habeas corpus e revogar o direito de defesa" (MOUSSALLEM, 2008, p. 72).

Diante desses fatos que, tão bem, expressam as tensões do contexto, é possível perceber como os cidadãos ficaram à mercê de um regime que, ao longo de um bom período, dominou a história e impediu a participação política e cidadã da sociedade. Leis foram elaboradas segundo interesses e perspectivas de uma elite dominante.

Considerando que este período foi um dos mais temíveis e terríveis da história do Brasil em termos de repressão política e negação dos direitos, vale considerar também, que, em meio ao caos dos direitos políticos e civis, é possível afirmar que houve um investimento do governo no campo dos direitos sociais como benefícios à população.

Foi neste cenário de ditadura que o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) foi criado; como também, o Fundo de Assistência Rural (FUNRURAL) que garantia aos trabalhadores rurais, o direito à aposentadoria e pensão, além de assistência médica, o Banco Nacional de Habitação (BNH) para facilitar a compra de casa própria aos trabalhadores de menor renda, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) no ano de 1966. Para coroar as políticas sociais, em 1974, a criação de um Ministério voltado especificamente para as questões da Previdência e Assistência Social.

A partir da década de 1970 novas mudanças começam a emergir e os direitos políticos entram novamente no cenário brasileiro mediante a diminuição de restrições eleitorais, revogação de Atos Institucionais como o AI-5. As mudanças significativas foram dando lugar a novos movimentos e organizações nascidas da sociedade civil como resistência ao regime militar e a busca de novas conquistas pelo exercício da cidadania.

2.2- Décadas de 1970 e 1980: a reconstrução de espaços públicos

O final da década de 1970 e década de 1980 foi um período marcado pela efervescência dos movimentos sociais e o surgimento de muitos outros grupos, os quais, fortalecidos pela trajetória de participação organizada e de maior engajamento político, colocavam-se em contraposição a qualquer forma de autoritarismo e arbitrariedade impostos pelo regime militar. O movimento sindical dos trabalhadores teve uma atuação forte nesse período.

A década de 1980 é marcada por uma crise de refundação da sociedade brasileira, uma conjuntura de transição política na qual, a dialética entre novo/velho, conservador/progressista foi um embate positivo que objetivava a ruptura com um passado que deu lugar a uma nova agenda de mudanças (PERLATTO, 2009). A característica principal desse período foi a intensa agitação da sociedade brasileira por mudanças estruturais, a realização de debates que emergiam motivados a pensar, discutir e decidir sobre o futuro do país.

Segundo CARDOSO (1994) foi a partir da década de 1970 que os movimentos sociais passaram a despertar interesse de estudo e serem objetos de pesquisa e, na década de 1980 ter se intensificado o número de publicações, teses e trabalhos. Os movimentos trouxeram como grande contribuição uma mudança na cultura política. A sua autonomia na forma de se relacionar com as questões sociais e trazê-las para a arena das discussões, rompia com as relações clientelistas e com o modo de atuação do sistema político naquele contexto. A autora classifica a trajetória desses movimentos em duas fases, sendo uma vivenciada num período em que a ditadura bloqueava todos os espaços e canais de comunicação, não havia relação com o Estado e eles apareciam como algo novo, de caráter mais puro e que iria ocupar os espaços vazios.

A Outra fase seria aquela, vivenciada já na década de 1980 onde começa a haver uma abertura e outra forma de participação e de relacionamento com o que ela chama *agências públicas* ao se referir ao Estado, porque, segundo ela, essa relação era um processo, ainda, parcial, pois acontecia, apenas, em algumas instâncias como na Saúde, por exemplo, mas, não acontecia na Educação. Entretanto, o que se considera positivo nessa fase é que, aos poucos, esse processo foi se abrindo, criando brechas e possibilitando novas relações.

Nessa dinâmica da construção da cidadania setores como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), instituições científicas públicas e privadas, a Igreja Católica por meio das Comunidades Eclesiais de Base (CEB's), entre outros, marcaram sua participação mobilizados pelas lutas dos trabalhadores, cuja atuação, criou o Partido dos Trabalhadores (PT) e a Central Única dos Trabalhadores (CUT). A atuação desses setores evidenciou o grau de organização da sociedade brasileira e dos movimentos sociais que, radicalmente, desejavam influenciar nas decisões e no processo de construção de uma nova democracia.

> As transformações sociais ocorridas nesse contexto foram motivadas, também, pela mudança de paradigmas da atividade política que sofreu alterações e, os cidadãos passaram a diversificar sua forma de engajamento, inserindo-se em novos grupos, ampliando seus interesses para as questões públicas. Os valores da solidariedade imprimiam um enorme processo de reivindicações que seguiu a luta pela redemocratização do país. A história passa a ser um processo construído por meio das lutas cotidianas (PERLATTO, 2009).

A esperança por uma redemocratização do país foi uma grande incentivadora que permeou lutas, projetos societários, engajamento político e militância consistente que culminou na elaboração da Nova Carta Magna. A Constituição de 1988 destaca-se como um marco fundamental na garantia e conquista dos direitos civis, políticos e sociais e para a compreensão de uma nova história que começava a ser escrita e que se abria a uma efetiva participação do cidadão e da sociedade civil.

O referido Documento Oficial foi considerado o ponto de partida para se compreender a história da Nova República brasileira, a construção de uma esfera pública democrática imprimindo novos rumos para a nação. Ampliou as possibilidades para o exercício da cidadania mediante uma democracia mais participativa, assegurou diversas conquistas para a classe trabalhadora, deu visibilidade ao poder judiciário como um lugar onde a eficácia aos princípios e direitos fundamentais defendidos e a defesa de interesses coletivos fossem garantidos (PERLATTO, 2009).

DELGADO e CASTRO (2004, p. 146), técnicos do IPEA, também, compartilham dessa visão e analisam o fato da seguinte forma:

> A partir da Constituição de 1988 as políticas sociais brasileiras teriam como uma de suas finalidades mais importantes, darem cumprimento aos objetivos fundamentais da República, previstos no artigo 3º. Assim, por intermédio da garantia dos direitos sociais, buscar-se-ia construir uma sociedade livre, justa e solidária; erradicar a pobreza e a marginalização; reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos sem preconceitos ou quaisquer formas de discriminação.

Partindo dessa visão, pode-se afirmar que a efetiva conquista de direitos sociais, por meio da participação política dos movimentos sociais, é muito recente no Brasil. Que a Constituição de 1988 representa o marco legal de maior amplitude da garantia desses direitos, tanto ao que se refere às possibilidades de acesso, quanto aos benefícios sociais nela assegurados e passa a ser a principal ferramenta que legitima a luta de todos os segmentos quando o acesso aos direitos for negado.

2.3- Garantias sociais: um avanço no campo das políticas públicas

Nota-se ao longo dessa reflexão que a construção da cidadania não é algo dado, mas construído num processo de lutas e engajamento, de possibilidades e dilemas. A dinâmica da sociedade é o foco desse processo porque determina problematizar a questão dos direitos, e a cidadania *vir a ser* e se enraizar nas práticas sociais. (TELLES, 1994)

A Constituição Federal de 1988, em seu preâmbulo, institui o Estado democrático de Direito com o compromisso de assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais,

garantindo entre seus princípios fundamentais a redução das desigualdades e o combate a qualquer forma de discriminação e considerando a diversidade sexual, de raça e geração. Nos artigos do 5º. ao 11º., do 14º. ao 16º.a Carta Magna prima pela garantia dos direitos humanos, dos direitos sociais e políticos, definindo dessa forma, um novo paradigma no arcabouço jurídico e democrático brasileiro

O Documento Oficial avança em relação a não garantir apenas os limites dos mínimos, mas, estabelece básicos sociais que dão origem às políticas públicas, cujos componentes dos direitos sociais básicos estão presentes no seu Artigo 6º:

> a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (CONSTITUIÇÃO FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

Quanto à gestão de políticas públicas ela apresenta um aspecto inovador expressado por meio da descentralização político-administrativa, fazendo alterações em normas e regras que destitui o poder centralizador e distribuindo melhor as competências entre a União, Estados, Distrito Federal e municípios, propiciando a participação efetiva da sociedade civil organizada, criando mecanismos de controle social. Estas são algumas das razões pelas quais a Constituição Brasileira é considerada uma das mais democráticas dentre todas as que foram promulgadas durante a história do país.

Esse processo vem sendo construído desde antes da sua promulgação e consolida-se durante os anos de 1990 com a participação efetiva dos movimentos, das mulheres que têm seus direitos assegurados e ampliados, o movimento de defesa da criança e do adolescente que, apresentou 1, 5 milhão de assinaturas culminando na emenda popular responsável pelo artigo 227 que resultou na elaboração do Estatuto da Criança e do Adolescente, assim, crianças e adolescentes passaram ao status de sujeitos de direitos. (Site de Direitos Humanos).

A Constituição Federal ao incorporar direitos humanos e a democracia plena no país, incentiva vários setores da sociedade organizada pressionar e colaborar na elaboração e aprovação de leis que venham regulamentar esses direitos. A institucionalização de conselhos

é um espaço de co-responsabilidade que a sociedade conquista com a sua efetiva participação na definição de leis e políticas garantidoras dos seus direitos.

Em 1990, a Lei Federal 8.142 dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências de recursos financeiros do governo para a área de saúde; no mesmo ano, a Lei Federal 8.069 que cria o Estatuto da Criança e do Adolescente.

A Política Nacional de Assistência Social se expressa o conteúdo da Assistência Social no Sistema de Proteção Social Brasileiro, no âmbito da Seguridade Social.

> Busca transformar em ações diretas os pressupostos da Constituição Federal de 1988 e da Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS, por meio de definições, princípios e diretrizes que nortearão sua implementação, cumprindo nova agenda para a cidadania no Brasil (PNAS, 2004).

A Assistência Social como política de proteção social representa uma nova situação no Brasil, para garantir a todos que dela necessitar, sem contribuição prévia, ter garantida a sua proteção. Essa política foi criada mediante certo modo de olhar e quantificar a realidade partindo de uma visão social inovadora, na qual, dando continuidade ao que assegura a Constituição Federal de 1998 e a Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS – criada em 1993, pautando sua ação numa dimensão ética de transformar os casos individuais como parte de uma situação coletiva, consciente dos riscos e das possibilidades de enfrentá-los.

A LOAS como política social pública inclui a assistência social no campo dos direitos, do acesso universal e da responsabilidade do Estado, como também no sistema de bem-estar social brasileiro como campo da Seguridade Social, juntando-se á saúde e à previdência social. (PNAS, 2004)

A Proteção Social se constitui numa forma institucionalizada que a sociedade encontra para proteger o conjunto ou parte de seus membros, decorrentes de certos processos naturais ou sociais da vida humana como por exemplos, a velhice, a doença, as privações, etc. O texto da Constituição de 1988 já garantia a participação popular no que se refere à seguridade

social, entretanto, a Emenda Constitucional 20/98 de 16/12/1998 ampliou o caráter participativo da gestão.

Considerando que a pretensão desse capítulo não foi aprofundar de maneira específica todos os acontecimentos e conquistas em buscas de espaços públicos, porém, a finalidade é apontar que a cidadania não apareceu do nada, nem veio por nenhum determinismo que não fosse a construção de sua história. A ordem legal é importante, pois, ela garante de maneira institucional a conquista da cidadania e da democracia, mas, os direitos, antes de tudo, dizem respeito ao modo como a dinâmica da sociedade foi construída em busca deles.

É num cenário como este, que a efetiva participação da sociedade surge através das organizações em relação às grandes temáticas sociais na busca de alternativas para o combate à exclusão.

CAPÍTULO III

3.1- Organizações do Terceiro Setor

As Organizações Sem Fins Lucrativos pela sua atuação se constituíram atores sociais de relevante importância na história de muitos países. A Organização das Nações Unidas – ONU – definiu em sua Ata datada de 1946 como "entidades civis sem fins lucrativos, de direito privado, que realizam trabalho em benefício de uma coletividade".

Na América Latina a partir da segunda metade da década de 1960 essa identidade ONG ganhou um sentido particular, ou seja, essa expressão passou a significar a rejeição às formas tradicionais de poder, assumindo um discurso próprio de sua existência, num período de ditadura militar cuja atuação do Estado se expressava em formas assistencialistas de apoio social.

No Brasil essa identidade era compreendida da seguinte forma:

> [...] a partir do processo de abertura política, as ONGs se viram num impasse, já que muitas delas serviam de apoio, ou mesmo sustentação formal, para a continuidade da ação política durante a ditadura militar. Começa então a abertura de caminhos para a afirmação de sua identidade concebida como um fenômeno institucional específico, com características próprias e autônomas em relação a outros atores sociais [...] (Site sobre Movimentos Sociais e ONGS)

O termo ONG foi utilizado no Brasil, num primeiro momento, somente para definir as organizações internacionais que empregavam seus recursos financeiros para apoiar os projetos de organizações brasileiras. E nos anos 80, algumas organizações cuja finalidade era assessorar aos movimentos sociais, também, adotaram para si esta denominação (TEIXEIRA, 2002).

Destaca-se como uma das funções importantes exercidas pelas ONGs a sua capacidade de sensibilizar e mobilizar a sociedade, chamando a atenção para relevantes temáticas sociais,

através da coordenação de ações ativistas contra a exploração, a pobreza, a degradação ambiental como várias outras temáticas. Neste sentido, elas têm conseguido grandes avanços por meio de suas ações com ênfase na responsabilidade social.

Sabe-se que os objetivos dessas organizações são os mais variados, porém, o ativismo e as lutas sociais são os que mais se destacam entre eles. Estas organizações têm imprimido a sua marca pela grande contribuição dada para a elaboração de um conjunto de normas e realização de grandes conquistas. Cita-se como exemplo, a pressão às empresas multinacionais, como ocorreu contra a Nike, uma transnacional que através de suas redes organizadas vinha contribuindo para a exploração do trabalho infantil. Esse fato chamou a atenção da sociedade internacional para a questão da violação dos direitos da infância.

Considerando a importância do papel social que essas organizações vêm desenvolvendo, apesar disso, alguns autores e analistas sociais fazem leituras dessa atuação que expressam uma visão crítica acerca do surgimento dessas ONGs. Segundo eles,

> [...] Por detrás da discussão, cada vez mais intensa, sobre a importância das ONGs, estaria implícita a idéia de que os problemas sociais e econômicos devem ser resolvidos a partir da lógica do mercado, ou melhor, do encontro e da ação dos diversos atores no espaço das trocas econômicas, cabendo ao Estado um papel restrito à regulação dessa esfera (VIEIRA, 2006) [7]

Pode-se constatar por meio desta visão e sob a teoria crítica, que alguns autores não vêem de maneira positiva a existência das Organizações Não-Governamentais. Para eles a sua existência é entendida como uma forma de excluir do governo o compromisso da execução de seus programas sociais, deixando a cargo dessas organizações a missão de solucionarem os problemas comunitários. Partindo desse pressuposto é assim que eles analisam a atuação dessas ONGs:

> [...] a partir da década de 90, onde a escassez de recursos externos provocou mudanças nas suas atividades fins, nota-se que seus papéis mudaram drasticamente.

[7] Extraído do Artigo "A globalização e o papel das ONGs na sustentação da economia informal", do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil - apresentado no III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, em 2006. Disponível em www.aedb.br/.../557_artigo%20analise%20organizacional%20Seget.pdf - Acessado em 03/05/2010.

> Elas se viram obrigadas a fazer parcerias com os governos, assumindo determinadas atividades, que antes, era de responsabilidade do mesmo e seu foco mudou do ativismo e das mobilizações de movimentos sociais, para a geração de trabalho e renda da população que se encontra desempregada ou atuando na economia informal. (VIEIRA, 2006) [8]

As Organizações sem fins lucrativos ganharam importância nos anos 90 por representarem potenciais parceiras do poder público em decorrência da sua estruturação. Segundo alguns autores que analisam a atuação destas organizações no Brasil, afirmam que essa parceria com o Estado passou a ser estimulada mediante o discurso neoliberal, cuja base pressupõe a retirada o Estado de uma série de atividades, enquanto estas organizações preenchem os espaços do governo deixados como conseqüência do seu encolhimento e das privatizações incentivadas pela política neoliberal.

> [...] Nota-se que o pós-fordismo contribuiu para o aumento do número de ONGs, uma vez que houve uma mudança nas políticas estatais e um enxugamento das empresas, levando um maior número de pessoas para a economia informal, demandando o apoio delas. (VIEIRA, 2006) [9]

A economia informal seria, de acordo com essa visão, resultado do novo modelo da globalização. Esse tipo de atividade passou a ser uma saída adotada por aqueles que sofreram as conseqüências do desemprego, cuja crise gerada, transferiu para a economia informal as demandas que eram anteriormente destinadas ao setor formal.

Os teóricos críticos do Terceiro Setor, ao analisar a atuação das Organizações sem fins lucrativos justificam que as mudanças ocasionadas pela globalização (mercado informal) foram responsáveis pela mudança do foco das atividades dessas Organizações, ou seja, aquelas cuja militância política, via pressões sociais, constituíam o foco de sua atuação, foram substituídas por atividades de geração e renda que ganharam respaldo no dia-a-dia dessas organizações.

---

[8] Idem
[9] Idem

É presente essa polêmica sobre o fato das Organizações Sem Fins Lucrativos ser um fenômeno que traz visões diferenciadas de sua atuação. Elas podem ser analisadas como benéficas, sob o ponto de vista do que elas muito têm feito para a erradicação da pobreza e acesso à inclusão das pessoas na sociedade. Como também, podem ser analisadas, contrariamente, não com o objetivo de desqualificar o seu papel, mas, questionar se as suas ações e atuações estão conseguindo atingir o objetivo proposto, seja, o da sustentabilidade ou da inclusão social.

Neste sentido, o enfoque que será dado ao Terceiro Setor, ao longo desse capítulo, é apresentar a importância do seu surgimento enquanto nova área acadêmica e o quanto ele vem crescendo na sua atuação, por meio das organizações sem fins lucrativos que o compõem, e da elaboração e desenvolvimento dos projetos sociais por elas propostos e desenvolvidos.

3.1.1- Terceiro Setor no Brasil.

> *"[...] Se a maior mazela do capitalismo e de nossa história é a exclusão social, o que se observa é o crescimento exponencial da demanda por serviços de natureza pública". (Luiz Carlos Merege, 2008)*

Existe pouco consenso sobre a origem e natureza do terceiro setor, apesar de ser um tema muito debatido e, na última década ter conquistado proporções gigantescas quanto ao seu crescimento em número de organizações que o compõem. Entretanto, os estudos que têm sido feito sobre essa temática, ainda, não conseguem explicar de maneira apropriada e satisfatoriamente a sua trajetória.

São muitas as teorias que surgem em torno da temática do terceiro setor e, conseqüentemente, muitas visões daí se derivam. Ele pode ser analisado sob o ponto de vista econômico, como aquele que não distribui lucros ao ser comparado com empresas do setor privado. Pode ser analisado sob a crítica de que o terceiro setor existe para prover demandas públicas originadas de segmentos sociais excluídos do acesso a bens e serviços, que deveriam ser promovidos pelas organizações do governo. E ainda, que o seu surgimento é conseqüência da confiança de doadores destinarem seus recursos às organizações por acreditarem que serão mais bem empregados na qualidade dos serviços que elas prestam.

MEREGE (2008, p. 24) apresenta algumas características que particularizam as organizações sem fins lucrativos e contrariam as regras do sistema capitalista.

> [...] elas contrariam a regra de apropriação do excedente pelos proprietários dos meios de produção [...] que se constitui na própria natureza do capitalismo. [...] não se constituem em propriedade de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. Elas, na realidade, pertencem aos cidadãos, ou seja, a sua propriedade é coletiva. [...] as pessoas estão dispostas a trabalhar em uma organização do terceiro setor sem receber uma remuneração, ou seja, voluntariamente.

Observa-se nas colocações do autor um viés humanitário dessas organizações, ou seja, com essas características, a origem do terceiro setor pode estar vinculada a uma necessidade do ser humano colocar em prática valores que se diferenciam daqueles defendidos pela lógica capitalista, visando a exploração do trabalho para a produção do excedente (lucro). Para o autor, o terceiro setor se constitui em uma opção humanitária pautada na lógica do bem comum.

Apesar do grande crescimento do terceiro setor na sociedade brasileira, no início da década de 1990, este conceito ainda não era conhecido, não fazia parte das produções do conhecimento acerca da sociedade civil. No início da década de 2000 as estatísticas nacionais quanto ao levantamento de dados econômicos oficiais não incluíam as organizações do terceiro setor. Em 2002 a ONU já havia publicado um Manual de Classificação das Organizações do Terceiro Setor, no qual, contemplava orientações e recomendações sobre uma nova prática de coleta de dados a ser utilizado pelos departamentos de estatísticas de vários países. Pelo menos, até 2003 no Brasil, esta prática ainda não tinha sido incorporada (MEREGE, 2008)

A partir de 2004 o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – publicou dados estatísticos sobre as organizações sem fins lucrativos e, pela primeira vez na história, em 2007, passaram a constar do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro informações referentes a este setor. Todo o esforço realizado pelas organizações no sentido de levantar dados estatísticos sobre o setor, como por exemplos, no caso brasileiro, o Instituto de Estudos da Religião – ISER e a Johns Hopkins University nos Estados Unidos é para dar visibilidade

ao peso e à importância que as organizações têm nesse cenário, não apenas como promotoras de bens e serviços, mas, destacar a sua relevância econômica (MEREGE, 2008)

O Terceiro Setor no Brasil, nos últimos anos vem crescendo em grandes proporções em relação às suas atividades das mais variadas formas e temáticas sociais. A coleta e o registro sistemático das informações acerca desse crescimento são de extrema importância para o seu reconhecimento social e acadêmico, tendo em vista que ele saiu do anonimato e tornou-se conhecido através de sua divulgação pelos meios de comunicação midiática.

3.1.2- Construir a Identidade: um desafio no contexto das organizações sem fins lucrativos.

A leitura em torno da temática do terceiro setor nos mostra que a sua expressividade tem atingido relevante significado. Passou a ocupar vários espaços tanto na mídia como no campo acadêmico. No Brasil foram sendo criados centros de estudos que, conseqüentemente, resultaram na produção de conhecimento por meio dos trabalhos divulgados em seminários, conferências, congressos, workshops e na elaboração de dissertações e teses.

Dada a sua grande relevância, os pesquisadores foram somando esforços na busca de reconhecimento institucional. Segundo eles, a ausência de informações e estatísticas que certificassem a importância desse setor, não só no campo social, mas, também, no campo econômico, tornava-se um grande obstáculo para que ele fosse visto na sua valiosa contribuição para o desenvolvimento social do país.

O Centro de Estudos do Terceiro Setor – CETS da Fundação Getúlio Vargas- FGV e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP foram pioneiros, ao adotarem uma metodologia no Brasil como referência para a coleta de informações e dados estatísticos deste setor no país. Essa experiência piloto foi realizada em dois projetos, um no Pará e o outro em Londrina. Esse esforço somava-se à tentativa de criar um método comum a ser aplicado quando o censo para o terceiro setor fosse uma realidade prática e efetiva no Brasil. Entretanto, MEREGE (2008, p. 29) destaca alguns elementos como dificuldades para concretizar os projetos:

> a) inexiste um cadastro unificado das organizações; b) os cadastros existentes não são confiáveis, pois neles não é dada baixa das organizações que foram extintas; c) as organizações apresentam grande mobilidade, mudando seus endereços com freqüência; d) jamais foram pesquisadas com abrangência de questões, o que gera desconfiança; e) não se tem as informações organizadas [...]; f) um número considerável de organizações informais, não possuem estatutos e registros contábeis.

Nesse sentido, alguns autores pautaram a sua crítica ao terceiro setor, afirmando que muitas das dezenas de pesquisas que eram feitas sobre o mesmo, não passavam de narrativas quantitativas. Segundo eles, as próprias estatísticas sobre o número de organizações existentes no Brasil apresentavam divergências entre elas, causando uma confusão acerca da visibilidade e alcance do terceiro setor. Talvez, isto poderá ser compreendido como uma provocação positiva que estimule a coleta e sistematização das informações e estatísticas com excelência e viés científico, para que esse banco de dados seja sempre atualizado.

Em 2004 foi realizada uma experiência pioneira no Brasil, o Censo do Terceiro Setor do Estado do Pará. O Programa de Articulação pela Cidadania - PAC contou com a parceria do CETS-FGV-EAESP e a Fundação Orsa para a realização desse trabalho. A finalidade do PAC era integrar setores da sociedade em torno de estratégias que viessem combater a pobreza e as desigualdades. Mas, considerou em primeiro plano realizar um levantamento completo sobre a atuação do terceiro setor no Estado do Pará, cuja intenção, a partir daquele trabalho, era elaborar políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. (MEREGE, 2008)

Vale ressaltar o grande avanço deste projeto censitário para o campo acadêmico, a participação e envolvimento de três importantes universidades do Estado do Pará: Universidade Federal do Pará, Universidade Estadual do Pará e Universidade da Amazônia que em parceria com o poder público realizaram essa pesquisa consolidando num *fenômeno acadêmico* inédito, cujo conteúdo viabilizaria a produção de conhecimento sobre o terceiro setor a ser divulgado em todo o país.

Em 2005 o primeiro trabalho censitário sobre o terceiro setor, realizado no Brasil, teve seu resultado divulgado publicamente. Essa experiência se destacou pelo seu espírito inovador

e empreendedor. Cercou-se de um rigor metodológico que poderá ser comparada a outros censos realizados nacionalmente e internacionalmente. O Manual de Classificação das Organizações do Terceiro Setor publicado pelo Departamento de Estatística da ONU foi o referencial metodológico utilizado para esse Censo do Estado do Pará.

Foram anos de estudos e pesquisas que o CETS-FGV-EAESP vinha realizando para idealizar uma proposta metodológica de um censo do terceiro setor. Esse foi um desafio que impulsionou levantar estatísticas que viessem construir a identidade do terceiro setor. Era sabido que, somente, agregando estatísticas e sistematizando informações seria possível construir esse estudo e produzir um conhecimento científico acerca dessa nova área.

> [...] Conhecer o universo do terceiro setor, a localização de suas unidades, o tamanho de suas organizações e o período em que foram criadas, as áreas em que atuam, a geração de emprego, a fonte e o valor de suas receitas e a alocação de recursos se constituem em informações fundamentais para o fortalecimento do setor e para o sucesso de políticas intersetoriais de combate à pobreza e de melhorias das condições de vida de nossa população (MEREGE, 2008, p. 33).

Segundo o autor, as estatísticas apresentadas pela pesquisa revelam dados importantes e surpreendentes em relação ao terceiro setor. Além de desempenhar uma função social relevante, a cada ano, revela-se como um setor que vem se destacando na economia, ou seja, passando a assumir um papel econômico estratégico na mobilização de recursos, na geração de emprego e renda e no desenvolvimento das comunidades onde marca a sua presença e atuação.

O primeiro estudo que reconhece oficialmente o terceiro setor foi publicado pelo IBGE, no final de 2004, cujo título é *As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil*. Esse reconhecimento foi um marco gerenciador da importância do terceiro setor para o meio acadêmico, no qual, as universidades criaram centros de estudos direcionados para o estudo, a pesquisa e a produção sobre uma realidade que era ainda nova em sua exploração.

3.2 - Gestão Profissional: um caminho para as Organizações Sem Fins Lucrativos.

Nota-se o grande impacto provocado pelas organizações sem fins lucrativos na sociedade, devido ao volume numérico e à dimensão de sua abrangência em vários campos e temáticas sociais. Elas têm se destacado tanto em nível nacional quanto internacionalmente, pelo seu domínio e pela sua criatividade ao desenvolver práticas na área da saúde, educação, da criança e do adolescente, atendimento a idosos, dependentes químicos, portadores de necessidades especiais, meio-ambiente, direitos humanos e em tantos outros serviços destinados ao acesso público.

Esse quadro demonstra uma pressão sofrida pelas organizações para o aumento de seus serviços e, conseqüentemente, o crescimento de suas atividades. Diante disso, surge a necessidade de profissionalizar a sua gestão. Se por um lado, elas possuem um grande domínio e conhecimento de sua prática, por outro lado, os seus dirigentes ou lideranças, apesar da pouca formação na área de administração, são desafiados a desenvolver conhecimentos de gestão e adequá-los à própria cultura da organização.

Dessa forma, esses conhecimentos vão expressando de modo particular os valores e a cultura que prevalecem nas organizações sem fins lucrativos, como também, os desafios encontrados pela necessidade de profissionalizar a gestão administrativa. Para isso, os dirigentes precisam dispensar mais tempo para esta atividade, enquanto vão deixando em segundo plano o trabalho transformador que se propuseram fazer mais diretamente ligado ao público daquela organização.

Observa-se que é nesse *espaço aberto* deixado pelas organizações que as escolas de administração, por meio do acúmulo de conhecimento em gestão social, podem contribuir para criar uma nova área, a *administração para organizações do terceiro setor*. O terceiro setor, por sua vez, promove a integração das universidades no processo de transformação social. É nesse ponto onde teoria e prática se encontram e se completam. E o campo acadêmico da administração, através das parcerias firmadas com essas organizações cria possibilidades para professores e alunos interagirem com um setor da sociedade.

Vale destacar que o CETS-FGV, a Universidade de São Paulo (USP), a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e Universidades Federais como Brasília, Salvador, Porto Alegre, Florianópolis possuem centro de estudos de educação continuada voltados para área do Terceiro Setor, e esta oferta vem se intensificando em todo o Brasil..

O Terceiro Setor expressa uma forte tendência na área do Ensino, da Pesquisa e Extensão. A demanda por cursos de formação de gestores, consultoria para as organizações nas diversas áreas como elaboração e avaliação de projetos, captação de recursos, marketing, contabilidade, etc. têm estimulado também o mercado de trabalho por meio da criação de institutos e empresas especializadas, para oferecer consultoria às organizações sem fins lucrativos. Os Institutos e Associações como a ABONG, o GIFE e o ETHOS são pioneiros e reconhecidos pela sua prática cidadã no Brasil.

As características inerentes a uma organização como também o cumprimento do seu papel social por meio de sua missão, está relacionado ao tipo de gestão que é desenvolvido por ela. Segundo TENÓRIO (2003, p. 17) g*erenciar é orientar a dinâmica da organização*. Para isso é preciso definir a missão, estabelecer objetivos, planejar as ações, agrupar pessoas, agregar recursos, definir atribuições e responsabilidades, conduzir e motivar as pessoas para o compromisso com as tarefas e avaliar os resultados, tendo como referencial o que foi planejado.

O cenário brasileiro aponta uma exigência no campo das organizações que é a construção de uma gestão eficaz. O desafio da sustentabilidade não implica somente a captação de recursos financeiros e sua adequada utilização. É necessário investir no desenvolvimento das pessoas, qualificar os serviços ofertados, adequar esses serviços às demandas da comunidade local onde está o foco de sua atuação. E informar de maneira transparente suas ações, sua prestação de contas, para conquistar sempre mais a adesão da sociedade à causa de sua missão.

> O administrador desse tipo de organização deve conhecer o papel das instituições sem fins lucrativos, modelos de gestão adequados a essas instituições [...], marketing voltado para a divulgação da ação social, ética em instituições sem fins lucrativos, dentre outros. Ele se defrontará com uma série de dificuldades, tais como avaliação de impactos e dos resultados de seus projetos, planejamento da

> aplicação dos recursos, capacitação técnica administrativa e operacional, informatização e alimentação de sistemas de informação, desenvolvimento de marketing apropriado (JORDAN, 1997).[10]

Essa conscientização é presente nos dirigentes das organizações, pois, tem aumentado consideravelmente a procura por cursos de gestão no país. Surgem continuamente novas oportunidades de especialização profissional, dentre elas, destaca-se a elaboração e a avaliação de projetos sociais como uma ferramenta de gestão. Pode-se afirmar que esta atividade se constitui um dos motores para conduzir recursos e fazer funcionar as ações de uma organização sem fins lucrativos.

3.2.1- A Elaboração e Avaliação de Projetos Sociais como uma ferramenta de gestão.

Considerando a acelerada urbanização que o Brasil vivenciou nas últimas três décadas, é possível perceber que ao lado do desenvolvimento econômico presente no país, parcelas crescentes da população não têm acesso às condições e serviços essenciais, que lhes assegurem uma vida digna. Esse contexto, talvez, justifica o grande aumento do número de organizações sem fins lucrativos, que destina a sua missão ao serviço da coletividade.

Considerando que existe uma forte pressão por demandas de serviços na comunidade local onde essas organizações estão presentes, a sua atuação estimula uma rediscussão do papel do Estado, enquanto responsável pela oferta e ampliação de serviços públicos. Entretanto, nelas, estão implícitas a iniciativa, a criatividade e a diversidade que se constituem como molas-mestras que impulsionam o trabalho. Isso permite fazer com que, essas organizações, através da promoção social, se constituem em espaços de participação cidadã na busca por transformações que a sociedade exige.

As organizações sem fins lucrativos, até então, buscavam focar suas ações nas atividades-fim que dessem suporte ao cumprimento de sua missão. Para isso, a preocupação

---

[10] Trecho extraído do artigo "A carreira do administrador em organizações do terceiro setor" elaborado por David Alberto Beker Jordan, aluno de graduação em Administração de Empresas da EAESP-FGV, sob a orientação do Prof. Luiz Carlos Merege com base nos resultados de uma pesquisa feita com bolsa de iniciação científica, promovida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por meio do Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (NPP-EAESP-FGV), desenvolvida no período de agosto de 1996 a junho de 1997. Disponível em: integração. fgvsp.br/download/cadernos/caderno3.doc – Acessado no www.google.com.br em 03/05/2010.

em captar recursos financeiros era uma ferramenta primordial para garantir a sua existência e/ou sobrevivência. Entretanto, elas têm sido foco de interesses tanto de governos, como de empresas da iniciativa privada, para realizar parcerias em projetos que ampliem a sua capacidade de atendimento.

Os projetos sociais de uma organização sem fins lucrativos se constituem na possibilidade de idealizar e concretizar um sonho. Geralmente, as organizações surgem a partir de um projeto específico. Aqueles que o idealizam dispensam dedicação e energia para uma determinada causa, com o objetivo de transformar pessoas e melhorar as condições de vida de populações que se encontram em situações de vulnerabilidade social.

Um projeto surge em resposta a problemas concretos. Eles são identificados por um grupo de pessoas que, incomodado com os problemas que afetam um determinado público, reúne-se em torno desses problemas e busca alternativas para solucioná-los. Por essa razão elaborar um projeto não é só escrever um documento no papel. Essa atividade exige participação, envolvimento, compromisso, definir idéias e desejos. É trabalhar em conjunto (KISIL, 2004).

MOUSSALLEM (2009, p. 6) afirma que,

> Elaborar projetos no terceiro setor exige que as organizações estejam bem estruturadas e com um alto grau de profissionalismo. [...] organizar as nossas ações, os recursos humanos, a documentação da entidade, como também termos um bom plano estratégico organizacional.

O planejamento na elaboração de projetos sociais é uma ferramenta que possibilita visualizar com maior clareza o que se pretende alcançar. Um projeto surge em resposta a problemas concretos identificados por um grupo de pessoas, por isso, ele nasce a partir das respostas que se pretende dar às inquietações que surgem frente à realidade social. Para isso, algumas etapas importantes precisam ser percorridas como, por exemplo, um planejamento estratégico bem elaborado com objetivos claros e concretos, estabelecidos mediante a análise do ambiente interno (organização) e do ambiente externo (dimensão macro e micro da realidade social).

A elaboração de projetos sociais envolve o comprometimento de pessoas. Por ser uma construção conjunta, faz-se necessário o envolvimento dos membros de cada setor da organização,

> Segundo a definição da ONU, um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos dentro dos limites de tempo e de orçamento dados (KISIL, 2004, p. 13)

Ao definir um projeto, a organização precisa ter claro aonde quer chegar, como quer chegar, quem são as pessoas que irão desenvolvê-lo e quanto vai custar tudo isso. As idéias devem ser discutidas abertamente para que os membros da organização sintam-se co-responsáveis pelos êxitos e fracassos, pelas conquistas e derrotas.

O projeto escrito é um instrumento de trabalho, uma ferramenta da gestão profissional. Enquanto documento escrito, vai auxiliar a todos os membros da organização, nas etapas de trabalho a serem percorridas e as responsabilidades inerentes a cada um. Nesse caso, é de extrema importância a equipe que desenvolverá o planejado.

Um projeto tem chances de alcançar êxito em seus objetivos e metas, quando são elaborados em um ambiente onde a participação de todos é valorizada, pois, envolve compromisso, responsabilidade e identidade com a causa. Esse processo de construção conjunta configura-se no mergulho em idéias, onde se buscam as forças presentes, as oportunidades viáveis, as fraquezas e ameaças que se constituem em pontos fortes e fracos, respectivamente. Em todas as etapas as reuniões, discussões e decisões em grupo são indispensáveis.

Depois de planejadas todas as etapas de elaboração, com objetivos e metas claras e concisas, plano de trabalho, cronograma de atividades, todo o projeto deve estar apto a acompanhar o desenvolvimento de suas atividades por meio de um sistema de monitoramento e avaliação. Essas etapas devem estar contidas desde a fase de elaboração do plano de trabalho.

> Planejar o componente “avaliação” significa estar consciente de que o plano de trabalho é um planejamento que não garante, por si, a eficácia do projeto. Tem que ser acompanhado de perto, visto, sob diversos ângulos, melhorado enquanto é executado. Ter um plano de avaliação nos conduz a prestar atenção se os objetivos estão sendo alcançados... (KISIL, 2004, p. 40).

Segundo TENÓRIO (2003) a eficácia e a eficiência de um projeto se referem à capacidade que ele tem de atingir seus objetivos com a menor utilização de recursos possíveis. A eficiência está relacionada aos recursos financeiros, enquanto que, a eficácia se refere aos objetivos estabelecidos.

A avaliação é uma forma de potencializar a organização na execução de seus projetos e atividades. Ela reforça a sua sustentabilidade frente a todas as pessoas envolvidas (stakeholders) direta e indiretamente com a organização. É uma prática que deve acontecer não apenas no processe da elaboração de projetos, mas, deve ser uma prática cotidiana da organização.

MOUSSALLEM (2009, p. 21) apresenta a necessidade e importância da avaliação ao destacar os seguintes elementos:

> É um dever ético; é instrumento de sustentabilidade e de credibilidade; é uma estratégia de aprendizado coletivo; mostram onde estão os erros e os acertos; mostra os resultados do trabalho; serve para corrigir e melhorar; é uma prestação de contas à sociedade; contribui para o planejamento futuro.

A avaliação é uma etapa importante porque permite refazer o processo. É uma oportunidade para o amadurecimento da equipe, contribui para o aprendizado coletivo e permite uma abertura para o conhecimento, fazendo com que a organização mostre o resultado de seu trabalho com transparência, qualidade e profissionalismo.

São muitos os desafios que podem ameaçar a administração de uma Organização sem fins lucrativos, conseqüentemente, a sua existência. No entanto, para superar essas ameaças é necessário que estas organizações acrescentem novas ferramentas de gestão, invista na qualificação de seus quadros, incentive o desenvolvimento de habilidades em suas equipes,

estimule a busca de conhecimentos e atitudes, a fim de que, sua finalidade institucional seja alcançada.

CAPÍTULO IV

4.1- A Associação Nossa Tribo: uma experiência de gestão - estudo de caso único

Neste capítulo, objetiva-se apresentar o resultado da pesquisa realizada como estudo de caso único, junto à Associação Sem Fins Econômicos Nossa Tribo[11]. Essa pesquisa tem como foco principal verificar a existência dos processos de uma gestão profissional, buscando identificar essa prática no cotidiano de suas atividades. Entretanto, o recorte é a elaboração e avaliação de projetos sociais como uma ferramenta importante para a gestão profissional.

As organizações sem fins lucrativos têm como característica a autonomia no desenvolvimento de suas atividades, permeadas pela missão que norteia o sentido de sua existência. Para atuarem elas não dependem do governo, apesar de voltar o seu atendimento para algumas necessidades de base popular, complementando dessa forma a ação do Estado.

Outra característica dessas organizações é a promoção social visando contribuir para a transformação estrutural da sociedade. Elas se diferenciam das organizações que dependem de mecanismos de mercado para sobreviverem, ou seja, a busca do lucro não é o que motiva a sua atuação na sociedade. Para desenvolver suas ações, elas contam com a cooperação de agências, organizações nacionais e internacionais que financiam seus projetos a serem desenvolvidos. O trabalho voluntário de pessoas que se identificam com a sua missão, também, é um potencial que envolve o universo dessas organizações.

A partir das mudanças ocorridas mundialmente, também, foram surgindo problemas globais, e a exigência para sua solução dependia de ações e articulações mais amplas. Diante desse quadro, as organizações foram diversificando sua forma de atuação e optaram em adotar estratégias de ação localizada e de pequenas proporções, para que as experiências ganhassem força e pudessem ser multiplicadas por meio da formação de outros atores sociais. (TENÓRIO, 2003).

[11] O termo Associação Sem Fins Econômicos para caracterizar a Nossa Tribo foi utilizado conforme o Estatuto da própria Organização.

Essas iniciativas foram ganhando proporções, rediscutindo o papel do Estado em relação à inclusão da participação cidadã, atraindo forças sociais e interesses da iniciativa privada para parceria em projetos que suscitam a ampliação do seu alcance de atendimento. Por outro lado, é exigida aos dirigentes dessas organizações uma nova forma de administrar. Nesse caso, o grande desafio é saber combinar a missão com as técnicas de gestão para garantir a auto-sustentabilidade.

> O conhecimento e familiaridade com os conceitos de planejamento institucional tornam-se essenciais para se iniciar o processo de mudança na forma de gestão. Eles permitirão uma análise metodológica dos contextos interno e externo, que acaba indicando quais as mudanças administrativas necessárias, assim como quais oportunidades devem ser abraçadas e transformadas em projetos (MEREGE, 2009, p. 75).

O planejamento tem a finalidade de preparar a organização para enfrentar os desafios futuros, ao tempo que, a execução dos projetos deixa de ser uma iniciativa autônoma e passa a constituir-se numa ação tática cujo objetivo é o cumprimento da missão.

A missão de uma organização precisa ser clara, direta, objetiva. As ações, os comportamentos devem ser coerentes, acompanhar as palavras, apontar para aquilo que a instituição deseja realizar. Quando essa coerência é real, as pessoas envolvidas com a organização saberão identificar e assumir com clareza a contribuição que poderão dar para o alcance da meta que foi definida.

Segundo DRUCKER (1997, p. 3) uma organização sem fins lucrativos nasce para provocar mudanças nos indivíduos e contribuir para a transformação da sociedade. Para ele a missão não é testada pela beleza das palavras, das definições e declarações, mas, precisamente, pelo desenvolvimento da ação concreta.

A ONG Nossa Tribo é uma dessas organizações que está mergulhada nos desafios encontrados pelos seus dirigentes, diante das exigências de uma gestão profissional. Entretanto, esta pesquisa busca identificar a sua prática de gestão, mais, precisamente, identificar as dificuldades e desafios na realização de suas ações e elaboração e avaliação de projetos sociais.

Objetiva-se, conhecer por meio de sua gestão, a história dessa organização, cuja missão prioriza a cultura indígena, no combate à discriminação e exclusão destes povos, através da divulgação e conhecimento de sua cultura aos não-índios e, por fim, colaborar para o conhecimento desse trabalho, destacando os sucessos conquistados até o momento, por meios das estratégias utilizadas na sua gestão, como também, as lacunas presentes no desenvolvimento desse processo de gestão dentro da organização.

Esse trabalho tem o objetivo, também, de contribuir para o conhecimento dessa prática vivenciada no interior da Nossa Tribo e abre espaços para discussão e novas conjecturas, hipóteses e interesse de estudar a riqueza que a sua proposta tem, enquanto organização voltada para a construção do bem comum dos indígenas. Sempre mais, poderá se configurar num espaço de gestão aonde a interação ensino-pesquisa-extensão vai se confirmando no empenho, na dedicação e compromisso dos seus proponentes e daqueles que se encontram envolvidos na experiência cotidiana de suas atividades.

4.1.1- Da arte de fotografar nasce um compromisso concreto[12].

A idéia de criar uma organização sem fins lucrativos foi originada de um trabalho realizado pela fotógrafa e jornalista Rosa Gauditano, na década de 1980, no qual escrevia uma matéria sobre os Povos Xavantes na Região de Canarana-Mt, para a Revista Terra.

O resultado da matéria segundo a avaliação dos indígenas xavantes foi muito bom. Ela soube retratar a alma do povo indígena, registrou seus rituais de forma que ninguém conhecia e a revista foi um sucesso. A capa e muitas páginas foram dedicadas a este povo de uma cultura e costumes que vivem excluídos da sociedade dos não-índios.

O fato da jornalista e fotógrafa ter realizado um bom trabalho e a sensibilidade de mostrar por meio da imagem uma realidade tão bem retratada, deixou os indígenas muito satisfeitos. Registrar através de imagens a vida e a cultura do povo xavante possibilitou a

[12] Esse histórico foi construído tendo como referência a entrevista realizada com a Presidente da ONG Nossa Tribo, realizada no dia 27 de maio de 2010, na sede da Organização. A entrevista foi transcrita na íntegra e compõe os anexos deste trabalho.

divulgação e visibilidade do seu modo de viver a todas as pessoas que, nas bancas de revistas por onde passavam na cidade, estavam estampados como matéria principal.

Desse trabalho realizado para a Revista Terra resultou a proposta do Sereburã – Cacique Espiritual de Pimentel Barbosa, a Aldeia indígena onde se encontravam estes povos – para Rosa Gauditano fazer um livro sobre a história, os costumes e rituais, cuja obra se intitularia "Raízes do Povo Xavante".

> "Rosa, nós conversamos e a gente gostaria que você viesse aqui fotografar os nossos rituais" (Sereburã, Cacique Espiritual da Aldeia).

Segundo Rosa Gauditano, ao falar desse convite que lhe foi dirigido, na época ela não tinha a idéia de como realizar esse trabalho, pois, não entendia nada sobre a cultura xavante, muito menos, dos seus rituais. Mesmo assim, aceitou fazer o trabalho, mas não imaginava que levaria mais de quinze anos para concluí-lo.

Rituais do Povo Xavante – trabalho realizado pela fotógrafa e Presidente da Associação Nossa Tribo. Fonte: www.studiorimagens.com.br

Na realidade, alguns rituais aconteciam de mês em mês, outros de ano em ano, outros ainda de cinco em cinco anos. E um deles só acontece de quinze em quinze anos, o *Darini*[13]. Foi um trabalho que exigiu paciência, dedicação e compromisso para que pudesse fechar o ciclo em 2003, com o Ritual *Darini*.

[13] Darini é o ritual indígena de iniciação dos meninos xavantes que acontece de quinze em quinze anos.

Essa oportunidade de realizar um trabalho junto à outra cultura proporcionou a experiência de conhecer de perto os costumes, as tradições, alimentação, o ritmo de vida e as dificuldades e desafios enfrentados por estes povos. Durante esse período foram estreitando as relações, a comunicação e a interação entre o Cereburão, os caciques e lideranças comunitárias.

A noção de tempo e espaço, no que se refere à programação das atividades e datas dos rituais a serem registrados pela Rosa, foi um desafio, no sentido de fazer compreender a necessidade de avisar com antecedência para que a mesma se programasse, enquanto deslocamento de São Paulo a Mato Grosso. Essa interação entre as culturas era importante porque aos poucos o trabalho se realizava conforme a programação era avisada com antecedência.

"As pessoas só respeitam aquilo que elas conhecem!"- declaração feita a Rosa Gauditano pelo Cereburão ao convidá-la para fazer um livro sobre seus rituais, a ser distribuído nas escolas.

Ao aceitar o convite para publicar um livro, Rosa Gauditano buscava realizar o desejo do Cereburão: tornar a cultura indígena do povo xavante conhecida pelos uarazuis, como são chamados pelos xavantes os povos não-índios. Surgiu a idéia de fazer dois livros, um de fotografia, com maior número de páginas e outro menor para ser distribuído nas escolas.

No ano de 2003 foi concluído com o Ritual *Darini* o projeto junto ao Povo Xavante. Para isso, a jornalista e fotógrafa teve que ficar na Aldeia 15 dias para fazer o registro do ritual. Nesse período, dois fatos chamaram a sua atenção: a morte de duas crianças, uma proveniente de um parto difícil e a outra por insuficiência respiratória.

A realidade enfrentada pelos indígenas xavantes em relação às condições de saúde é de péssima qualidade. Os agentes de saúde não recebem uma preparação adequada para atuarem nesse contexto. É difícil encontrar médicos que se disponham a desenvolver projetos nessas regiões, nas terras indígenas, a conseqüência disso é a comunidade excluída de um atendimento médico adequado.

O episódio da morte das crianças causou um mal-estar muito grande na jornalista, ela se sentiu muito questionada por aquela realidade. Isso aconteceu no período em que estava concluindo o trabalho dos livros, o lançamento. Inclusive, havia conseguido patrocínio da Caixa Econômica Federal para o projeto de exposição com a presença de indígenas. Eram sentimentos que se misturavam: a alegria, pelo fato desse projeto ter gerado recursos para as pessoas que trabalharam e uma renda para o caixa da associação da comunidade. A tristeza estava relacionada à imagem das crianças que foram a óbito por causas tão simples de serem evitadas por meio de uma saúde preventiva.

Essa situação levou Rosa a se dar conta em qual realidade ela estava inserida naquele período e, não tinha se dado conta das dificuldades que aquele povo enfrentava, devido às péssimas condições de vida:

> "Gente! Eu estou aqui há quase vinte anos, fazendo fotos e livros de artes, e as crianças morrendo em volta de mim" (Rosa Gauditano).

Deparar-se com essa realidade ajudou a Rosa perceber o quanto os indígenas eram desassistidos, tratados com indiferença, fora da civilização em relação à preocupação com a elaboração de políticas públicas que atendessem a esta população. A falta de preparo dos agentes de saúde para atuarem nesse contexto é a confirmação do descaso do governo para com os povos indígenas.

As organizações sem fins lucrativos surgem a partir de uma causa, do desejo e da possibilidade de poder idealizar, projetar e realizar um sonho. Foi justamente isso que ocorreu no coração e na cabeça da Rosa Gauditano. Ao terminar o projeto do livro com as imagens registradas, a sua inquietação causou um incômodo que a levou pensar uma ação concreta junto àquele povo indígena. A preocupação era não se deixar cair no naturalismo presente no cotidiano da sociedade em relação às realidades gritantes. Então pensou:

> "Cara! Eu tenho que fazer alguma coisa! Como eu posso virar as costas para eles nesse momento? [...] Eu tenho que fazer alguma coisa. Ah! Mas se eu fundar uma ONG vai me dar um trabalho [...] Eu vou contar com quem? Quem eu vou chamar? Porque criar uma ONG sozinha não dá".

A inquietação expressa pela fotógrafa e jornalista confirma o que vários autores e analistas do terceiro setor apontam sobre o surgimento de projetos sociais. Que eles surgem em respostas de um determinado grupo de pessoas, a problemas concretos que afetam um determinado público. As pessoas se reúnem em torno desses problemas e buscam alternativas para solucioná-los.

Em 2004 a crença na possibilidade de se construir um sonho possível, começa a somar esforços para fundar uma Organização Sem Fins Lucrativos, cujo intuito é divulgar a cultura indígena, criar canais de comunicação em diversas áreas como alternativa, para dar voz e visibilidade à riqueza que estes povos tradicionais transmitem com os seus costumes, valores, crenças e sabedoria.

Nesse mesmo ano se reuniram para fundar a Associação Sem Fins Econômicos Nossa Tribo que contou com a participação de profissionais da área da comunicação, educação e representantes indígenas.

4.1.2- Nossa Tribo: denominação e finalidade[14].

A Nossa Tribo é uma associação sem fins lucrativos, fundada no dia 04 de julho do ano de 2004. Tem por finalidade ampliar o intercâmbio entre os povos indígenas e não-indígenas em defesa da diversidade cultural, da proteção ao meio ambiente e dos direitos humanos.

Intercâmbio entre culturas na edição do vídeo Nutrição Infantil Xavante.
Fonte: Studio R Imagens

[14] Histórico construído a partir do Estatuto da Associação Sem Fins Econômicos Nossa Tribo.

O Cacique Caimi Waiasse sendo entrevistado na exposição da cultura indígena.
Fonte: Studio R Imagens

Conforme o artigo 3º do Estatuto, a Nossa Tribo tem como objetivos:

- Organizar, promover, realizar, divulgar, serviços, cursos de informação e documentação, projetos culturais, estudos e estimular o desenvolvimento socioeconômico, democrático e ecologicamente sustentável dos recursos naturais, com a manutenção da diversidade cultural e a garantia de acesso a informação e inclusão digital;
- Organizar, promover, produzir, divulgar e participar de eventos, cursos, campanhas nacionais e internacionais e realizar intercâmbio com outras associações sem fins econômicos nacionais e internacionais para defesa comum do patrimônio cultural dos direitos dos povos;
- Divulgar todas as informações e conhecimentos produzidos por si ou por terceiros, relacionadas às suas atividades, em quaisquer meios de comunicação;
- Documentar, produzir, publicar, editar, distribuir e divulgar livros, revistas, fotos, vídeos, filmes, fitas, discos, magnéticos ou óticos, exposições e materiais diversos;
- Distribuir e vender produtos e materiais da própria sociedade e de terceiros para atingir os fins da entidade, sempre sem fins econômicos;
- Fazer convênios e contratos para prestação de serviços a outras instituições públicas, privadas ou terceiros;
- Realizar, organizar, promover ou participar de eventos culturais como debates, conferencias, seminários, cursos e congressos; e,
- Promover estudos antropológicos, sociológicos, ecológicos, geográficos, biológicos e outros, relacionados com suas diversas atividades.

Percebe-se que os objetivos da Nossa Tribo visam estimular, com a promoção e realização de cursos de formação, da veiculação de informações, da documentação e elaboração de projetos culturais, o desenvolvimento sócio-econômico e democrático dos diversos povos indígenas. Tudo isso por meio da manutenção da diversidade cultural, da garantia do acesso à informação e do resgate e documentação das tradições de cada etnia. (Texto sobre a experiência institucional, 2009).

Projeto Nutrição Povo Xavante – abóbora com carne, arroz e feijão.
Fonte; Studio R Imagens

Os trabalhos que a Associação Nossa Tribo vem desenvolvendo ao longo de sua atuação têm base nos interesses e nas necessidades que são apresentadas pelas comunidades indígenas. Segundo sua filosofia organizacional, não impõe às comunidades indígenas o que deve ser feito, pelo contrário, dar prioridade à voz, à liberdade da comunidade se manifestar diante dos projetos que são realizados em constante parceria.

Quanto à forma de desenvolver suas atividades, a Nossa Tribo realiza por meio da execução direta de projetos, programas ou planos de ação. E para cumprir as suas finalidades ela se organizará de forma que possa atender às demandas que surgirem, criará tantas quantas unidades forem necessárias para este fim, de acordo com as disposições que regem o Estatuto da Nossa Tribo.

O quadro social que compõe esta organização não limita o número de associados que se identificar com a sua missão, seja ele pessoas físicas e/ou jurídicas, entretanto, a Assembléia Geral é o Órgão de maior poder decisivo para a aquisição de novos membros.

Estes, por sua vez, são distribuídos da seguinte forma: sócios fundadores, efetivos, colaboradores, beneméritos e honorários.

Apesar de considerar que os sócios compõem o quadro social da organização, os referidos membros desfrutam de direitos e deveres, porém, não podem de forma alguma responder pelos encargos da instituição, nem tampouco, utilizar símbolos ou falar em seu nome, desde que não seja autorizado pelo Conselho Diretor, órgão que compõe a gestão administrativa da Nossa Tribo.

A Assembléia Geral como Órgão soberano, reúne ordinariamente uma vez por ano. Os associados que a compõem devem estar em pleno gozo dos seus deveres estatutários, podendo eleger, destituir, admitir, excluir e decidir sobre os rumos da organização. No entanto, no que se refere à destituição de administradores, o Estatuto estabelece o voto de 2/3 dos presentes na assembléia, cuja convocação seja direcionada para a referida finalidade. E a maioria absoluta ou simples de associados decide as questões em pauta, conforme os limites observados em seu Regimento Interno.

4.1.3- As práticas de gestão da ONG Nossa Tribo

Segundo o Estatuto a gestão administrativa da Nossa Tribo é revelada da seguinte maneira no artigo 27:

> Nossa Tribo adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes, a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais pelos dirigentes da entidade, seus cônjuges, companheiros, parentes colaterais ou afins até o terceiro grau [...].

De acordo com o estabelecido no Estatuto, não haverá distribuição de excedentes operacionais entre os seus sócios ou associados. Todos os recursos obtidos pela organização serão aplicados integralmente na consecução da sua finalidade social.

A gestão administrativa será composta pelo Conselho Diretor, eleito pela Assembléia Geral, cuja composição mínima de cargos será a do Presidente, Secretário e Tesoureiro. Cada

gestão ficará livre para definir o número e as funções dos cargos de acordo com a necessidade do contexto no qual a Nossa Tribo se encontrar. Cada cargo terá suas funções e atribuições específicas.

Dentre as várias competências do Conselho Diretor é de sua inteira responsabilidade contratar e/ou demitir os membros da Coordenação Executiva de Projetos da Nossa Tribo. Estes membros também serão eleitos pela Assembléia Geral para supervisionar e avaliar a execução do planejamento anual.

A Coordenação Executiva de Projetos configura-se numa estrutura profissional que vai atuar, diretamente, na execução de atividades relacionadas à gestão operacional e administrativa de projetos da Nossa Tribo. Conforme discrimina o Estatuto, essa coordenação é composta por um quadro de sócios e não sócios da entidade, que recebem uma remuneração de acordo com os padrões de mercado, pelo trabalho desenvolvido.

É da competência do coordenador geral dos projetos, apresentar os balancetes para prestação de contas dos trabalhos que foram realizados e efetuados, como também, prestar contas da gestão financeira para o Conselho Diretor e Conselho Fiscal.

Quanto às orientações para a prestação de contas dentro da organização, o artigo 46 do Estatuto da Nossa Tribo, estabelece o seguinte:

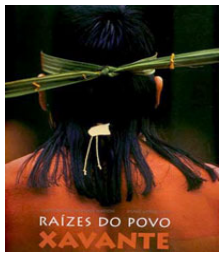
> A prestação de contas da instituição observará no mínimo:
> I - os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade;
> II - a publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para o exame de qualquer cidadão;
> III - a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto de Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento; e,
> IV - a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será feita em conformidade com o parágrafo único do Art. 70 da Constituição Federal.

O Estatuto da Nossa Tribo, segundo Rosa Gauditano, foi elaborado com base nas pesquisas e leituras de vários outros estatutos, principalmente, no Estatuto do Instituto Sócio Ambiental – ISA, do qual foram adaptados alguns itens e elementos que se identificavam com o perfil da Organização que pensavam em fundar.

4.1.4- Projetos Sociais elaborados e desenvolvidos pela Nossa Tribo

Os projetos realizados pela Associação Nossa Tribo apresenta uma filosofia e metodologia baseada na transmissão de conhecimentos indígenas e não-indígenas, na documentação desses saberes por meio da produção de cartilhas e vídeos. A produção desse material tendo como base a própria experiência da comunidade é utilizada para a troca de conhecimento entre as várias etnias indígenas, fomentando a troca de experiências e saberes.

Foram várias as iniciativas pensadas e executadas como alternativas para arrecadar fundos para a Associação, como por exemplo, em 2004, a *Coleção de Postais* com as fotos dos indígenas Yanomami, Tucanos, Xavantes e Kayapós, que foram impressos 2.000 postais patrocinados pela Laserprint.



Fonte: Extraído do site oficial do StudioR
www.studiorimagens.com.br

No campo da Educação foi produzido o Livro paradidático, intitulado “Raízes do Povo Xavante, Tradições e Rituais”. Foi resultado de um trabalho de pesquisa, realizado durante 15 anos, pela fotógrafa e jornalista Rosa Gauditano a pedido da comunidade indígena. Publicado em 2004, ele foi distribuído para as bibliotecas de 22 escolas, além da distribuição feita no município de Canarana-Mt, onde está situada a Reserva Xavante de Pimentel Barbosa. Em São Paulo, o mesmo livro foi adquirido pela Prefeitura e distribuído em escolas de 15 subprefeituras, no ano de 2006.

A Nossa Tribo realizou, no período de 2004 a 2007, oficinas na área da Saúde e Nutrição para os indígenas Xavantes da Aldeia de Wederã, da Terra Indígena de Pimentel Barbosa, situada no Estado de Mato Grosso. O *Projeto Nutrição Infantil para o Povo Xavante* – sob o patrocínio da UNESCO - Criança Esperança e Rede Globo - contou com a participação de médicos da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP - e nutricionistas da Faculdade de Nutrição de Goiânia, resultando na elaboração de uma cartilha paradidática bilíngüe xavante-português, somando os conhecimentos das duas culturas como fruto das experiências interculturais.

Projeto Nutrição Infantil – Povo Xavante – Mato Grosso. Fonte: Studio R Imagens

O *Projeto Vídeo Darini* foi um documentário sobre o cotidiano e as cerimônias das várias comunidades indígenas, realizado por dois jovens indígenas, escolhidos pela comunidade para registrar todos os eventos e rituais das aldeias. Esse trabalho contou com a parceria da Universidade Metodista e da Associação Xavante de Pimentel Barbosa. Possibilitou o treinamento de dois indígenas xavantes aprenderem a roteirizar, editar o material gravado sob a orientação de professores da Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista, do curso de Rádio e TV.

Caimi e Leandro na edição do Darini. Fonte: Studio R Imagens.

Cipassé na inauguração do Darini. Fonte: Studio R Imagens

O filme Darini são imagens do ritual de iniciação dos meninos xavantes que, tradicionalmente, acontece de quinze em quinze anos. A gravação teve início em 2003 e só foi concluída sua edição em 2005. Essa documentação resultou num filme de qualidade, capaz de corresponder aos mais vários contextos culturais como a exibição nas aldeias, nas escolas, universidades, eventos culturais, canais de televisão e cinemas (Currículo da Associação Nossa Tribo, 2009).

Destaques para o filme Darini:

- O lançamento foi em abril de 2005 no Museu Afro Brasil em S. Paulo com a realização de um debate "Os Xavantes Vistos por Eles Mesmos" para 200 pessoas.
- O filme foi exibido pelo canal Futura de televisão em abril de 2005.
- Participou do projeto "Trilhas Negras e Indígenas" uma Mostra de vídeos e palestras com os diretores, desenvolvido em 2006 nos 21 CÉUS da Cidade de São Paulo.
- O filme Darini foi selecionado para a 29ª Mostra Internacional de Cinema de S. Paulo, em outubro de 2005 e compôs o Catálogo Oficial da Mostra.
- Participou da Semana dos Povos Indígenas exibido na Biennale Internazionale de La Photographie et des Arts de Liége – na Bélgica em março de 2006.
- O filme Darini recebeu o Prêmio de La Coordenadora Latinoamericana de Cinematografia y Comunicación de los Pueblos Indígenas dentro do IV Encontro Panamericano de Vídeo Documental Independente: Vocês Contra el Silencio da Cidade do México.
- Foi selecionado para o VIII Festival Internacional de Cine e Vídeo de los Pueblos Indígenas – Oaxaca, México, 2006 (Currículo da Associação Nossa Tribo, 2009)

O *Projeto Aldeias Guarani M'bya na Cidade de São Paulo* aconteceu em três aldeias do município atingindo cerca de 90 jovens indígenas. Esse projeto se desenvolveu, basicamente, através de cursos de histórias em quadrinhos e fotografia. O objetivo era produzir um livro em três idiomas: português, guarani e inglês, sobre a história atual dos indígenas em São Paulo lançado em exposição no mês de agosto de 2006. Esse projeto recebeu o selo UNESCO e foi patrocinado pela Caixa Econômica Federal e Prefeitura da cidade de São Paulo, 2006/2007.

Fonte:
Associação Nossa Tribo

Representantes da Equipe médica e da Associação Nossa Tribo discutindo o Projeto com liderança da Comunidade Indígena – Real Park em São Paulo. Fonte: Studio R Imagens

O *Documentário Mais Saúde e Nutrição para o Povo Pankararu* é produzido com as lideranças Pankararu na Favela do Real Park, em São Paulo, aonde se encontra uma aldeia indígena dessa etnia. O trabalho foi realizado na comunidade durante um ano, cuja finalidade era melhorar a saúde e a nutrição de crianças de zero a cinco anos, financiado pela Brazil Foundation, USA. O documentário é fruto desse trabalho e tem duração de 25 minutos. Nele estão contidas as entrevistas com as lideranças sobre a tradicional cultura alimentar dos Pankararus.

O objetivo social deste trabalho realizado em 2008/2009 foi fazer a comunidade pensar sobre as condições de saúde em que se encontrava; despertar sobre as causas das elevadas taxas de desnutrição, obesidade e baixa estatura que atingem, principalmente, os bebês e as crianças.

Outro trabalho que resultou num *Documentário* que relata as atividades do Oi'ó[15] – *A Luta dos Meninos Xavantes*. O Documentário tem o propósito de contribuir para o fortalecimento da educação e das tradições dos xavantes, que são repassadas de geração em geração. O vídeo tem duração de 26 minutos e foi produzido em 2009.

[15] "Oi'ó significa bater no outro. São os primeiros rituais pelos quais os pequenos meninos estão passando. Esta cerimônia anuncia que os meninos são Wapté, ou seja, estão entrando numa fase de iniciação. A partir desse período passam a viver no Hö, a Casa dos Solteiros, onde são formados durante cinco anos pelos seus padrinhos (Currículo da Associação Nossa Tribo).

Jovem Xavante em aula com o cineasta da Faculdade Metodista de São Paulo.
Fonte: Studio R Imagens

O *Projeto Nhambocovia Arandu: Troca de Saberes* que será desenvolvido em meados do ano de 2010, cujo objetivo é promover um intercâmbio cultural entre alunos de duas escolas indígenas, Xavante do Mato Grosso e Guarani de São Paulo. Apesar de ser culturas indígenas, cada uma delas têm as suas peculiaridades, seus costumes, suas tradições próprias.

A Comunidade Guarani vive em São Paulo, mergulhada em território urbano, provocada pela necessidade de sobreviver em meio aos valores de consumo. Esses fatores influenciam bastante no distanciamento de suas tradições e de sua identidade comunitária. A Comunidade Xavante, que vive na região de Mato Grosso, perdeu grande parte de seus territórios, tendo que elaborar novas estratégias de sobrevivência e enfrentar muitos desafios para conservar a sua cultura.

As duas comunidades, após contato com a sociedade dos não-índios sofreram muitas perdas de valores, influenciadas por essa cultura. O que se pretende com esse trabalho, é que os alunos indígenas das duas escolas conheçam, entendam e respeitem os valores tradicionais de cada povo, entretanto, a partir da troca de experiências e da aquisição desse conhecimento busquem, cada vez mais, preservar as suas raízes.

Em 2010 a Associação Nossa tribo está com algumas atividades voltadas para a captação de recursos e a divulgação da cultura indígena. Na área de captação o objetivo é

investir na divulgação de alguns livros e cartilhas sobre a cultura indígena, através de exposição dos trabalhos realizados pela Organização.

Os livros e cartilhas produzidos sobre a cultura indígena têm despertado o interesse dos colégios na cidade de São Paulo, como exemplo, o Colégio Rio Branco fez sua aquisição desse material; a Biblioteca Nacional está interessada em comprar uma quantidade significativa de cada exemplar e Livraria Cultura fez parceria com a Associação Nossa Tribo para incluir esses livros no site da empresa.

Exposições sobre a cultura indígena realizadas nos EUA/1999 e México/2000. Fonte:Studio R

Outra novidade, também, foi o convite feito à Presidente da Associação Nossa Tribo para apresentar o trabalho realizado com o Guarani M'Byá *na Cidade de São Paulo* numa exposição, em Londres, na Galeria do Southbank que acontecerá em julho de 2010. E, no mês de junho deste mesmo ano, a Diretora da Brazil Foundation de New York, patrocinadora do *Projeto Mais Saúde e Nutrição do Povo Xavante*, fará uma visita à Associação Nossa Tribo.

4.2 - Metodologia: o caminho trilhado da pesquisa.

Esse estudo partiu, num primeiro momento, do desejo de fazer um Trabalho de Conclusão de Curso que integrasse teoria e prática, ou seja, fazer um TCC que, de alguma forma pudesse contribuir concretamente, com pistas de ação para uma gestão profissional, junto à Associação Nossa Tribo.

A escolha para realizar um estudo de caso sobre a gestão profissional, tendo como recorte a elaboração e avaliação de projetos sociais como uma ferramenta da gestão, partiu de

um trabalho desenvolvido em 2009 com uma professora do Curso de Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no qual, desempenhei o papel de supervisora de campo no estágio curricular de uma indígena, aluna do referido curso, cuja prática do exercício profissional dentro da Organização era: divulgar a Cultura Indígena; elaborar projetos sociais e captar recursos financeiros; registrar as experiências e vivências; organizar e arquivar documentos; etc. Entretanto, o maior desafio presente no rol das atribuições era a elaboração de projetos sociais e sua captação de recursos.

Apesar de a ONG Nossa Tribo ter como missão divulgar a Cultura Indígena, apresentar um potencial de ações a serem implementadas. A maior dificuldade presente naquela ocasião era manter a ONG funcionando com a escassez de recursos, como também, a dificuldade para sua captação. Para que isso se concretizasse, era necessário elaborar bons projetos. O papel a ser desempenhado pela supervisão de campo era exatamente acompanhar esse processo, oferecendo subsídios que orientasse a prática profissional na área da gestão, elaboração e avaliação de projetos, tendo em vista ser esta uma necessidade demandada na prática cotidiana da ONG Nossa Tribo.

Ao concluir o acompanhamento do estágio curricular da aluna indígena, tanto a professora de Serviço Social quanto a supervisora de campo, comprometeram-se dar continuidade ao trabalho junto à organização, buscando formas e alternativas para reativar o trabalho da ONG, tendo como interesse duas questões fundamentais:

1- Constituir-se num espaço sócio-ocupacional do Serviço Social desconhecido enquanto campo de atuação do profissional Assistente Social;
2- Configurar-se num espaço de desenvolvimento das práticas de gestão, tendo como foco principal, a elaboração e avaliação de projetos sociais, enquanto instrumentos essenciais para a divulgação da cultura indígena.

No entanto, à medida que se foi observando a prática da organização através dos relatos em reuniões, conversas estabelecidas entre coordenadora da ONG e estagiária em Serviço Social, foi-se percebendo a demanda principal, cujo foco é a captação de recursos para viabilizar o desenvolvimento das atividades planejadas.

Durante esse percurso trilhado pela pesquisa, o questionamento mais insistente era: como desenvolver uma assessoria a este grupo, partindo dos conhecimentos adquiridos num curso de gestão de projetos? Como identificar na prática, as reais dificuldades enfrentadas e como podemos fortalecer a ação e atuação dessa organização?

Esses questionamentos foram se alicerçando de tal maneira que provocaram a modificação do projeto de pesquisa, focado, anteriormente, na avaliação participativa com a proposta de ser desenvolvido por uma dupla de alunas. O desejo de realizar um estudo, no qual, pudesse integrar teoria e prática levou a pesquisadora fazer uma sondagem junto à coordenação da ONG sobre a possibilidade dessa pesquisa se realizar com a ONG Nossa Tribo, como também, contar com a abertura dos membros para o fornecimento e coleta de informações e análise de caso.

A pesquisa foi sendo construída por meio do levantamento de informações, publicações, metodologias estudadas e desenvolvidas por pesquisadores, profissionais e gestores que atuam no campo de gestão, elaboração e avaliação de projetos sociais. Esse levantamento perpassou temáticas da gestão social, gestão de ONGs, planejamento estratégico, elaboração e avaliação de projetos sociais e captação de recursos, possibilitando ter uma visão geral do tema e poder destacar elementos imprescindíveis para uma eficiente gestão profissional.

Vale ressaltar que, a partir desse panorama geral sobre gestão de ONGs, foi possível identificar alguns aspectos importantes, ou seja, que algumas organizações podem apresentar um modelo próprio de gestão que se desenvolve mediante as demandas, desafios, dificuldades, necessidades e oportunidades que se lhes apresentam. Frente a essas questões, foi possível também fazer um recorte deste universo, utilizando para a pesquisa o estudo de caso único da Associação Sem Fins Econômicos Nossa Tribo[16].

> Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (MOUSSLLEM, 2008, p. 21 apud YIN, 2005, p. 32).

[16] Definição utilizada conforme o Estatuto da própria Organização Nossa Tribo.

Destaca-se ainda:

> O estudo de caso, como uma metodologia, objetiva coletar e analisar informações sobre uma determinada comunidade, ou indivíduo em particular, a fim de registrar dados variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa (MOUSSALLEM, 2008, p. 21 apud ALMEIDA, 1996, p. 106).

Neste sentido, a pergunta de partida que direcionou o objetivo desta pesquisa foi a seguinte: os membros/pessoas que atuam em organizações sem fins lucrativos, têm a compreensão da importância de adotar ferramentas para uma gestão profissional? Com base nesta questão, o estudo de caso surgiu do desejo de verificar a existências dos processos de uma gestão profissional, numa organização do terceiro setor, viabilizando ao pesquisador investigar de forma significativa, os acontecimentos ocorridos, concretamente, no cotidiano da organização.

> As funções gerenciais essenciais ao trabalho do gerente são: planejamento, organização, direção e controle. Essas funções devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da organização e que está relacionado com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento (TENÓRIO, 2003, p. 20).
>
> [...]
>
> Para que uma organização tenha êxito, não basta definir aonde se pretende chegar. É fundamental organizar o trabalho a ser realizado, estabelecendo atribuições e responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho, de modo a garantir que os objetivos sejam atingidos [...] (TENÓRIO, 2003, p. 22)

Partindo dessas observações feitas pelo autor, objetivou-se analisar a Associação Nossa Tribo como um caso de organização que encontra diferentes desafios em sua gestão e na elaboração de projetos, principalmente, quando ainda é muito pequena. Mediante os documentos estudados, as observações in loco e entrevistas realizadas com diretores e colaboradores, procurou-se identificar as práticas de gestão no cotidiano, as ações e as dificuldades encontradas para implementar essas ações por meio da elaboração e avaliação de projetos.

4.2.1-A Pesquisa de Campo:

Antes de iniciar a pesquisa de campo propriamente dite, houve uma etapa de preparação do material a ser utilizado como embasamento literário. Foi feito um levantamento da bibliografia acerca do tema, a definição dos objetivos, a metodologia e instrumentais a serem aplicados e a estrutura do trabalho de pesquisa, como condição *se ne qua non* para realizar o estudo de caso.

A pesquisa de campo se processou, mediante um cronograma de estrutura do trabalho a ser desenvolvido, previamente planejado, no qual constava a lista de nomes das pessoas a ser entrevistada, lista dos documentos da Associação Nossa Tribo a serem investigados.

A coleta de dados foi substanciada pela organização e elaboração de instrumentos como: as entrevistas semi-estruturadas, observação direta por meio da participação em reuniões e conversas informais, análise documental e midiática. O método de entrevista realizado para este estudo foi o individual mediante um roteiro de 06 (seis) perguntas, elaborado previamente (ver anexo).

O universo dessa pesquisa, ou seja, o perfil elaborado para a seleção dos candidatos a serem entrevistados, contemplou os membros da Associação Nossa Tribo que, atualmente, fazem parte da Diretoria ou executam função na Organização, principalmente, na participação direta em elaborar e desenvolver projetos sociais, foco principal desta pesquisa dentro da Organização. Do perfil apresentado, foram selecionadas 06 pessoas para serem entrevistadas. Do total de participantes, 05 (cinco) são membros da Diretoria e sócios fundadores e 01 (uma) que participa de maneira direta da pesquisa de editais para elaboração de projetos sociais e sua captação de recursos.

O quadro abaixo apresenta a composição dos candidatos para a entrevista, como também, visualiza uma característica da Associação Nossa Tribo, ou seja, a missão que o trabalho busca realizar fazendo intercâmbio cultural entre dois povos.

Quadro 1: relação dos entrevistados e suas respectivas funções dentro da organização.

No.	Nome do entrevistado	Função que ocupa na A.N.T. (*)	Etnia
01	Rosa Jandira Gauditano	Presidente	Branca
02	Camila G. de Cerqueira	Conselho Diretor	Branca
03	Caimi Waiasse Xavante	Conselho Consultivo	Indígena
04	Severia Ma. Idiorie Xavante	Conselho Consultivo	Indígena
05	Paulo Cipassé Xavante	Conselho Consultivo	Indígena
06	Jaciara A. Martim	Equipe Captação de Recursos	Indígena

(*) Associação Nossa Tribo.

As entrevistas realizadas seguiram um roteiro de perguntas direcionadas para diretores e colaboradores, distribuídas em 06 (seis) questões, nas quais abordavam as seguintes categorias: missão da organização, objetivos, planejamento estratégico, liderança, gestão participativa, avaliação.

A entrevista é definida da seguinte maneira:

> É uma técnica utilizada para criar uma relação direta entre pesquisador e o entrevistado, por intermédio de perguntas orais e o registro das respostas em gravadores ou por escrito; pode ser realizada por meio de um questionário ou um roteiro com itens que exijam respostas livres, devendo o entrevistador, ater-se ao que foi previamente estabelecido (MOUSSALLEM, 2008, p. 26 apud SANTOS & NORONHA, 2005, p. 110).

A pesquisa de campo teve duração de 38 dias, sendo realizada entre o dia 06 (seis) de maio ao dia 14(quatorze) de junho. Parte das entrevistas aconteceu na sede da Associação Nossa Tribo, com duração de 1 (uma) a 2 (duas) horas, outra parte, por meio de Skype e, uma terceira, via internet. Neste período, foi realizado, além das 06 (seis) entrevistas, o levantamento documental e a observação direta.

Análise documental partiu das leituras realizadas por documentos oficiais da Associação Nossa Tribo, como a Ata de Constituição da Associação Nossa Tribo, o Estatuto, Histórico dos projetos realizados a serem desenvolvidos, Relatórios de experiências institucionais, histórico das atividades e eventos realizados pela ONG Nossa Tribo em

conjunto com o e Studio R (exposições, produção de material didático para escolas, produção de vídeos, publicações, divulgação em site), registro e anotações das oficinas realizadas.

No que se refere à observação direta, realizou-se através das reuniões em conjunto com a Nossa Tribo e o Departamento de Serviço Social, mediante relato das experiências e atividades realizadas e programadas para a execução. Através das visitas realizadas à Sede da Organização, as conversas que aconteciam entre membros da organização, nas quais, abordavam-se assuntos relacionados ao planejamento da organização.

Essas conversas sinalizavam a metodologia de trabalho realizada pela Associação Nossa Tribo, principalmente, no que estabelece a forma de elaboração de projetos e a sua captação de recursos. Nisto, sinalizava também, as estratégias de trabalho, as lacunas no que tange à implantação de ferramentas como o planejamento estratégico da organização, orçamento e as despesas, planejamento de visitas às escolas, biblioteca para divulgação do material sobre a questão indígena.

Por meio da observação direta, a ONG Nossa Tribo, viabilizou informações "*in loco*" sobre a composição de colaboradores para a divulgação do material didático e publicações, realizadas em conjunto com o *Studio R*, como também o acordo feito para o repasse dos recursos mediante o trabalho realizado por estas pessoas.

Essas informações muito contribuíram para evidenciar elementos concretos de uma gestão, indicando sua utilidade e importância para que o pesquisador, munido desse conhecimento empírico, possa acrescentar, de maneira mais apropriada, contribuições acerca do estudo realizado.

4.2.2- Desafios e dificuldades enfrentados no percurso da pesquisa de campo

As entrevistas tiveram início com 02 (dois) dos seis (06) candidatos selecionados. Elas aconteceram no dia 27/maio/2010, na Sede da Associação Nossa Tribo, cidade de São Paulo. Foi apresentada a proposta do trabalho e o acordo feito para gravar a entrevista. A primeira pessoa a ser entrevistada foi a responsável pela área de projetos e a segunda, foi a presidente da Organização. O critério para essa divisão foi exclusivamente a disponibilidade de tempo e

horário que as duas pessoas estabeleceram, levando em consideração as condições de cada uma para aquele dia.

Tendo em vista o número de entrevistas a serem realizadas, conforme o que havia sido planejado em termos de tempo para a realização da pesquisa, foi elaborado um cronograma que estabelecia este prazo para até o dia 12 de junho. Entretanto, alguns entraves aconteceram e vale a pena destacá-los, por se constituírem elementos de grande importância para a análise.

A composição da diretoria da Associação Nossa Tribo é formada por membros da comunidade indígena xavante e não-índios, residentes em terras indígenas de Pimentel Barbosa – Mato Grosso, São Paulo e Campinas, respectivamente. Essa característica foi um indicador para se repensar a possibilidade ou não de cumprir com o prazo estabelecido para a conclusão do trabalho. Decidiu-se repensar o perfil dos candidatos e estabelecer somente aqueles que residissem na cidade de São Paulo, entretanto, para não usar de arbitrariedade, foi sugerido consultar a presidente da Associação Nossa Tribo acerca dessa decisão. Assim foi feito.

A composição de candidatos para a entrevista, conforme o quadro 1 (um) foi resultado da consulta feita à presidente antes de realizarmos a entrevista com ela. O enfoque dado para que se entrevistassem os indígenas foi pelo fato de serem eles os destinatários e protagonistas desse trabalho realizado pela Associação. Outro dado foi a possibilidade da pesquisa perder a oportunidade de perceber a riqueza da visão deles em relação ao trabalho. A proposta foi acolhida, como de fato se expressa na composição do quadro 1 (um).

A partir daquele momento ficou claro que um grande desafio a ser enfrentado para desenvolver a pesquisa com esse público era a comunicação. A realidade se apresentou da seguinte maneira: como não era possível ir à Pimentel Barbosa em Mato Grosso e nem os indígenas estarem em São Paulo nas datas estabelecidas para a realização das entrevistas, a internet e telefone foram os únicos meios para estabelecer essa ponte e comunicação.

No dia 28/maio/2010 foi enviada uma mensagem aos Caciques Caimi Waiasse, Paulo Cipasse, à Severiá Maria Idiorie e Camila, apresentando a proposta da pesquisa e esta, por sua vez, estava sendo apoiada pela Presidente da Associação. Foi sugerida a data da entrevista para o dia 29 ou 30 de maio, por ser um final de semana, solicitando que a mesma fosse feita

por Skype, de acordo com a disponibilidade do horário deles, por ser um meio muito utilizado entre eles e a Associação, quando necessitam discutir alguns assuntos urgentes diante da dificuldade de se reunirem, tendo em vista a distância geográfica.

No dia 30/maio não havia sido estabelecido nenhum diálogo. Foi repassado outro e-mail aos quatro candidatos, refazendo a proposta e marcando para o dia 31/maio à noite conforme a disponibilidade do tempo deles. O comunicado sobre a dificuldade de comunicação foi feito à Presidente da Associação falando do receio desse contato não se efetivar e o trabalho ficar incompleto. Diante desse quadro foi indagado sobre a possibilidade de entrevistar pessoas que residiam em São Paulo, cujos nomes, haviam sido citados em sua entrevista como envolvidas no trabalho.

No dia 31/maio a Presidente da Associação Nossa Tribo retorna por telefone justificando que essa dificuldade ocorre pelo fato do tempo deles ser diferente do nosso, não-índios. Que seria bom ter paciência porque os Caciques deveriam estar na Aldeia, mas, não param porque percorrem todos os locais e às vezes a internet não funciona. No caso da Camila, estava fazendo um trabalho com os indígenas do Xingu, no meio da mata. Assim que ela retornasse entraria em contato.

Nessa ocasião ela repassou 02 (dois) números de telefones, sendo um celular do Cacique Cipassé e o outro de uma escola da Aldeia. Foram inúmeras tentativas, enquanto um estava sempre na caixa postal, o outro chamava insistentemente até cair a ligação. Foram várias tentativas realizadas naquele dia. Enquanto isso, a ansiedade e o receio de que o trabalho não se realizasse ou ficasse incompleto devido esta dificuldade de comunicação, tomava conta provocando um sentimento de inércia diante do dinamismo que a pesquisa buscava imprimir.

No dia 01/junho/2010 foram retomadas as ligações telefônicas e felizmente foi possível manter um contato com o Cacique Cipassé via telefone celular. Ele confirmou que leu os e-mails enviados, mas, não pode responder porque todos eles (Caimi, Severiá e o próprio Cipassé) estavam participando de uma Assembléia em Cuiabá-MT. Ele sugeriu fazer a entrevista por este veículo naquele momento. Foi explicada a inviabilidade do meio telefônico por dois motivos: o tempo utilizado acarretaria um grande ônus que não estava previsto no trabalho, como também, a qualidade da entrevista poderia ser influenciada pelo

meio utilizado e prejudicada pela preocupação com o tempo gasto. Foi reforçada a sugestão pelo Skype e ele se comprometeu de contatar os outros dois para viabilizar esse momento.

Naquele momento dois sentimentos foram reais. Por um lado a alegria de ter conseguido essa proeza de se comunicar com um indígena, via celular, no meio da mata, fez ressurgir a esperança de que seria possível levar adiante a proposta do trabalho. Ao mesmo tempo, era presente o sentimento da dúvida em relação à escolha da Organização para aquele estudo de caso. Essa experiência foi compartilhada com a orientadora do trabalho de pesquisa.

Logo em seguida, no dia 02/junho/2010 foi enviado um e-mail para o Cacique Cipassé reforçando o acordo feito na conversa por telefone e, esclarecendo que a entrevista era individual e não, coletiva. Essa preocupação ocorreu devido à forma como ele se expressou ao dizer que iria entrar em contato com os outros dois candidatos.

O tempo foi passando e mais uma vez a comunicação entre a pesquisadora e os entrevistados se emudeceu. A sensação do suspense, por um momento, fez crer que o trabalho ficou nas mãos deles movido por uma postura da pesquisadora manter-se fiel ao que foi proposto e sugerido. Por um lado, essa experiência gerou uma insegurança em relação aos objetivos propostos pela pesquisa e rumos do trabalho, culminando numa dependência das expectativas que, também, foram geradas. Isso implica numa reflexão que será retomada nas considerações finais.

No dia 05/junho/2010 foi comunicado à presidente sobre a dificuldade de comunicação com os indígenas e do receio que o trabalho seja prejudicado por este fator, porém, reafirmando a crença na importância da pesquisa e a esperança de que a escolha tenha sido acertada. Foram apresentados os prazos para a entrega do trabalho. Eis a resposta obtida:

> [...] Passe a entrevista, as perguntas, para os três por e-mail, um deles pode responder, não fique preocupada, não te responderam porque foram caçar, estão na roça... ou a internet pifou. Sempre acontece... o telefone também pifou, se chove não funciona..., mas insista, eles vão sempre para a cidade... eles querem ajudar, pois a Nossa Tribo é importante para todos... (mensagem do dia 07/06/2010 às 12h10min).

No dia 07/junho/2010 a Camila entrou em contato justificando que somente naquele dia havia lido os e-mails. Estava retornando de Mato Grosso e se colocaria à disposição para a entrevista. Depois de avaliar as condições a entrevista foi marcada para o dia 08/junho às 20 horas por meio do Skype, teve duração de cerca de 40 minutos.

A dificuldade de comunicação com os indígenas se configurava cada vez mais na possibilidade de encerrar aquela etapa sem contar com a participação deles, levando em consideração os prazos estabelecidos pela pesquisa e que foram extrapolados com as exceções que foram sendo abertas. Era uma decisão de correr riscos, mas, estava sendo acertada com a professora orientadora do trabalho e foi comunicada à Presidente da Associação.

Percebendo esse entrave, no dia 08/junho, ela tomou a iniciativa de enviar um e-mail para o Cacique Caimi Waiasse solicitando a contribuição deles para esta pesquisa e dando o enfoque para a importância que esse trabalho venha contribuir com a Associação, principalmente, no que se refere a uma aproximação, à viabilidade de estabelecer espaço de diálogo com os estudantes indígenas da PUC e a própria organização.

No mesmo dia 08/junho esse e-mail é encaminhado à pesquisadora com a informação de que o Cacique Caime Waiasse estaria na cidade de Canarana-Mt e que era possível combinar com ele, via e-mail, para no dia seguinte ele ir a uma lan house e realizar a entrevista por Skype. Mais uma vez foi enviado o e-mail para o Cacique e mais uma vez ele não respondeu.

Nos dias 09 e 10 de junho foram retomados, novamente, os contatos por telefone com o Cacique Cipassé. No dia 10/junho foi possível falar com ele. Ele falou da grande correria que estava sendo aqueles dias e sugeriu que as perguntas fossem enviadas por e-mail para que eles respondessem. Foi explicado ao Cacique que o método sugerido por ele fugiria ao proposto nos procedimentos desta etapa, entretanto, levando em consideração a justificativa apresentada, a disposição para responder as perguntas, mesmo que dessa forma, a pesquisadora buscaria justificar a mudança desse procedimento, deixando de ser uma entrevista e se configurando num questionário aplicado. Vale ressaltar que ocorreu uma pequena modificação quanto ao número de perguntas, ou seja, de 06 (seis) questões foram reduzidas para 03 (três), tendo em visto a excessiva expiração do prazo.

Foi estabelecido o prazo máximo para a devolução das respostas, ou seja, até dia 11/junho/2010. O questionário com as referidas respostas foi devolvido no prazo acordado.

4.2.3- Análise dos depoimentos dos entrevistados

Considerando que o trabalho visa fazer um estudo de caso sobre a Organização em relação à gestão profissional, cujo recorte é a elaboração e avaliação de projetos sociais como ferramenta de gestão, esse estudo apresenta, também, um cunho avaliativo no sentido que, ao identificar elementos de sua gestão e dos projetos elaborados e desenvolvidos, a questão do impacto enquanto um elemento ligado à missão e aos objetivos da Associação não deixará de estar implicada, porque à medida que se comenta a dimensão de uma, a outra, está implicitamente inclusa. É como os dois lados de uma mesma moeda.

Considerando que as organizações são resultados da iniciativa de pessoas ou grupos, elas necessitam se dotar de criatividade, de iniciativas e da diversidade de suas ações e atuações para que o seu trabalho se torne promissor na busca transformações sociais. Entretanto, elas necessitam construir e constituir uma gestão eficaz para se manter no cenário brasileiro.

Rosana Kisil (2004) destaca que um dos desafios enfrentados pelas organizações é o da sustentabilidade. Esta por sua vez, não se refere especificamente, ao levantamento de recursos financeiros, mas, procurar investir no desenvolvimento das pessoas, qualificando os serviços, adequando-os às demandas apresentadas pelas comunidades e conquistando o respeito e adesão da sociedade, por meio de informações que sejam transparentes, que reflitam a seriedade da causa que é defendida.

Outro fator que merece ser ressaltado diz respeito à missão da organização. Ela precisa estar muito clara para que os seus objetivos e metas sejam, também, concretos e mensuráveis.

Considerando o referencial teórico utilizado neste estudo será apresentada a análise dos dados coletados pela pesquisa de campo, realizada junto aos membros da diretoria e colaboradores que integram a Associação Nossa Tribo. Os trechos da entrevista serão citados observando a seqüência de perguntas, na qual, as questões foram elaboradas. Dessa forma,

manter-se-á um critério que se originou espontaneamente e não privilegiará nenhuma sobreposição de uma sobre a outra. Como também, os entrevistados não serão identificados por seus nomes próprios, mas, por iniciais maiúsculas.

Os entrevistados quando perguntados sobre como definiriam a missão e os objetivos da Associação Nossa Tribo, eles se expressaram da seguinte forma:

> "[...] divulgar a questão indígena para a sociedade não indígena, valorizar as tradições culturais para fortalecer a identidade dos povos indígenas que a ONG trabalha [...] divulgar a existência dos povos para desmistificar a visão que foi construída nesses 500 anos que é uma visão totalmente fora da realidade [...] fortalecer a própria identidade para não se perder dentro desse sistema capitalista" (JAM).

> "A Nossa Tribo foi criada para fazer a ponte de comunicação em todas as áreas, porque eu percebi que os Xavantes tinham muita dificuldade pra expressar as coisas deles pra gente, e a gente, de entender a cultura deles, e eles de entender a nossa cultura" (RG).

> "A missão é a comunicação intercultural entre povos indígenas e não-indígenas. [...] Que essas duas partes tivessem mais conhecimento do que se faz [...] é uma troca de conhecimentos e uma troca de ações. [...] Acho que a missão tem mais a ver com essa troca de conhecimentos entre povos [...] Acho que os objetivos são mais como o fazer. É chegar na missão" (CG)

> "Os objetivos e a missão visam o fortalecimento da cultura e da sociedade dos povos indígenas do Brasil, o que contribui para alcançar o respeito aos povos indígenas. Possibilita também o intercambio cultural e de conhecimento entre os povos indígenas e não-indígenas através de vídeos, exposições de fotos, palestras em escolas e universidades, entrevistas e debates em TV, rádio, imprensa e revista, enfim, na mídia. Falar do trabalho positivo dos povos indígenas" (SMI).

Peter Drucker (1997) ao se referir à missão de uma instituição estabelece uma relação estreita com a questão da liderança, ou seja, o líder tem como tarefa primordial a definição da instituição. A missão de uma organização precisa ser simples, clara e direta, segundo o

referido autor. Nos depoimentos acima, percebe-se uma sintonia quanto à compreensão da missão da Associação Nossa Tribo.

No primeiro depoimento, o enfoque dado sobre a missão está ligado mais diretamente à questão da consciência para uma real visão sobre a identidade indígena, na qual, as outras culturas possam conhecer e respeitar as tradições. O enfoque apresenta dois movimentos, um de dentro para fora (divulgar a cultura indígena para os não-índios) e o outro, de fora para dentro, que é o reflexo dessa ação do primeiro movimento (respeito da sociedade não-indígena para com a cultura e as tradições indígenas), resultando na garantias que seus direitos e valores tradicionais sejam reconhecidos por todos.

No segundo e terceiro depoimentos, o enfoque da missão é apresentado como um movimento que deve acontecer como resultado da integração de saberes, experiências e vivências. A comunicação deve acontecer em todos os sentidos, desde as relações comunitárias no interior das aldeias, no repasse das tradições dos mais antigos para os mais jovens, com o intuito de conservar a história e os costumes, como também, despertar o conhecimento de toda a sociedade para o legado histórico e humanitário que os indígenas trazem como colaboradores para a humanidade.

No quarto depoimento, há um entrelaçamento entre missão, objetivos e procedimentos metodológicos, porém, o sentido está expresso na sua totalidade, quando é afirmado que todos esses elementos se integram para fortalecer a cultura dos povos indígenas, e promover o intercâmbio cultural entre povos indígenas e não-indígenas.

Observou-se ao longo dessa pesquisa junto A Associação Nossa Tribo é o grande desejo de lutar por uma forma mais elevada de vida da população indígena. É o desejo que esses povos tenham qualidade digna de vida por meio da garantia de educação, saúde, lazer, alimentação e que a sua cultura, enquanto forma de desenvolvimento humano, seja respeitada.

Observou-se, também, que a Missão desta Organização nasceu do grande desejo de combater situações concretas de pobreza e de descaso do poder público para com a população indígena. A presidente e fundadora da Associação Nossa Tribo ao falar dessas questões, relatou sobre o grande incômodo que a situação vivida pelo Povo Xavante lhe causou. Por esta razão, decidiu criar um espaço onde a comunicação e a integração entre as duas culturas

(dos povos indígenas e não-indígenas) pudessem acontecer, por meio de ações e projetos, onde cada uma aprenderia com a outra abstraindo o que há de construtivo nessa experiência.

TENÓRIO (2003) justifica que a missão deve ser pensada e definida pela direção da organização, entretanto, os colaboradores, sejam eles, financiadores, beneficiários, voluntários, etc., devem participar ativamente dessa discussão, pois,

> É a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima, e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços (TENÓRIO, 2003, p.30)

Isso implica dizer que a Missão de uma Organização é resultado da participação e do esforço de todos, porque a tomada de decisão hoje terá sua repercussão no futuro da Organização. Contudo, não se está afirmando que a organização deve se fechar na sua missão, pelo contrário, ela deve estar preparada para as mudanças *no* e *do* seu contexto, renovar-se, buscar novas alternativas para responder às demandas que forem surgindo. Por esta razão, a definição da missão é parte importantíssima no planejamento estratégico.

Outro entrevistado ao se referir a esta questão, destacou a missão da Associação com o seguinte parecer:

> "Organização foi criada com a missão de trabalhar com os povos indígenas, com os projetos definidos pela própria comunidade, e um dos objetivos, também, é trabalhar a parceria com organizações indígenas ou com a comunidade através de projetos" (CPC).

A idéia de missão se diferencia da idéia de metodologia de trabalho, entretanto, elas se complementam. A missão é o que move toda a ação, todo planejamento, todos os projetos e realização de atividades, estes, por sua vez, devem estar sintonizados com o grande ideal da organização, com a finalidade máxima do que se quer alcançar.

Outro ainda estabeleceu a relação missão/objetivo desta forma:

> "A organização possibilitou o acesso a audiovisuais nas universidades, possibilitou finalizar documentários em vídeos e divulgá-los, nos festivais de cinema e vídeo, exposições fotográficas, intercâmbios entre povos indígenas e não-indígenas" (CW).

Outra observação que se pode destacar é em relação às metas que, por sinal, têm, também, a sua definição. Ela é resultado dos objetivos propostos e dos métodos e procedimentos que se estabelecem para atingir os objetivos. As metas são a quantificação dos objetivos atingidos, elas assinalam para o alcance dos objetivos. Missão é muito mais que isso! É o espírito que move uma ação que leva a uma transformação da sociedade, que imprime e concretiza alternativas. A missão, muitas vezes, pode ser algo atingível, ao mesmo tempo, utópico, porém, não deixa de ser a seiva porque passa a vida de uma instituição. É ela quem fortalece a busca por sonhos concretos e possíveis.

No geral, os entrevistados demonstraram, entre si, uma sintonia acerca da compreensão da Missão da Associação Nossa Tribo, entretanto, vale ressaltar que é sempre bom reavaliar constantemente algumas visões e definições, ser mais bem discutidas para que se tenha uma clareza maior do que se quer alcançar, principalmente, no momento em que a equipe se reunir para pensar, decidir e realizar o planejamento estratégico.

Ao indagar sobre a infra-estrutura (setores) organizacional da Associação Nossa Tribo, os entrevistados apresentaram desta forma:

> "A ONG Nossa Tribo por ser muito pequena ela não tem muitos setores, tem a parte da contabilidade e tem a parte de projetos... [...] a ONG está dentro do Studio R. É uma sala do Studio R para funcionar a ONG e a contabilidade também, quando a Nossa Tribo não tem dinheiro para pagar a contabilidade é o Studio R quem cobre a despesa" (JAM).

> "... a gente se baseou no Estatuto do ISA... [...] vamos ver como eles fizeram e vamos fazer parecidos. A idéia era que tivesse uma área de comunicação... [...] e de fotografia. [...] Vamos usar uma salinha para a Nossa Tribo que não paga aluguel, não paga telefone, não paga nada porque já é pago para o Studio R, ela usufrui da infra-estrutura do Studio..." (RG).

> "Na verdade a ONG é muito pequena, ela é composta por algumas pessoas, mas, na prática, tem a J. que trabalha na parte de receber informações... [...] E daí, junto a esse setor que a J. faz o intercâmbio entre o que está acontecendo hoje no mundo indígena com a Nossa Tribo... [...] É o contador, é a secretaria, que na realidade, não faz parte da Nossa Tribo, mas, do Studio R. Na verdade, o setor é a J. trabalhando hoje, na prática" (CG).

Ao analisar esses depoimentos acerca da organização estrutural da Associação Nossa Tribo, percebe-se que os espaços ocupados por cada serviço, no caso, da Associação Nossa Tribo e do Studio R, estão muito interligados. A definição de espaço enquanto infra-estrutura e organização, enquanto função gerencial da Nossa Tribo se apresenta, ainda, confusa. Percebe-se pelos depoimentos que a Nossa Tribo, encontra-se num estágio inicial no que se refere a essa capacidade de agrupar pessoas e recursos que permitam definir suas ações com mais autonomia, de modo que os seus objetivos sejam atingidos.

Esse aspecto é apresentado pelos estudiosos da área, ou seja, qualquer organização no estágio inicial de sua busca por existência e sustentabilidade no cenário brasileiro passa por desafios. Entretanto, para superar esses desafios que possam ameaçar sua existência e a sua capacidade administrativa, elas precisam investir em instrumentos de gestão, capacitar seus quadros de habilidades, buscarem conhecimentos e atitudes. Dessa forma, elas podem assegurar o cumprimento dos objetivos que foram assumidos pela organização.

Essa demanda exige muita criatividade, dinamismo, disposição para inovar, criar e recriar a todo instante, instrumentais de trabalho e eficiência administrativa. Nesse momento, o papel da liderança faz toda diferença. Estabelecer parcerias, trabalhar por meio de redes, integrando saberes e compartilhando experiências; criar mecanismos que possibilitem ter o controle de suas ações para que elas possam ser avaliadas quanto aos impactos provocados pela sua execução. Planejar bem a divulgação dos seus produtos para garantir a visibilidade da sociedade (TENÓRIO, 2003). São questões muito importantes que necessitam a todo instante serem revistas, reavaliadas, planejadas e executadas.

É notável que a Associação Nossa Tribo passe a ter como diretriz de sua gestão, o gerenciamento de suas ações, desenvolvendo a capacidade de agrupar pessoas, de organizar

suas funções e dividir suas responsabilidades, compreendida no sentido que, ela procura, justamente, garantir que o trabalho necessário para o alcance de seus objetivos seja realizado.

Estabelecer elos com outros serviços, outras organizações, também, é de fundamental importância para se criar uma política de relacionamento da ONG com outras entidades e serviços públicos.

Peter Drucker (1997) destaca que, muitas vezes, as organizações sem fins lucrativos com freqüência se atrapalham e perdem o caminho, porque não conseguem formar equipes. Entretanto, a formação de equipes não é tudo, elas precisam ser formadas por um quadro de pessoal dedicado, mas, a formação por si só não dará conta de assegurar o trabalho, mesmo porque, nem todas as pessoas pensam e agem da mesma forma.

> A finalidade de uma equipe é tornar eficazes as forças de cada uma e irrelevantes as suas fraquezas. Em uma equipe você gerencia indivíduos. O foco está no desempenho e nas forças de indivíduos combinados em um esforço conjunto (DRUCKER, 1997, p. 112).

Ao longo da pesquisa foi possível constatar algumas dificuldades enfrentadas pela Associação Nossa Tribo que, podem estar associadas, também, à falta de investimentos num setor de recursos humanos onde se possam definir atribuições e responsabilidades. Nos depoimentos dos entrevistados, acerca dos desafios que a Associação Nossa Tribo enfrenta apontaram para a falta de recursos financeiros, mas, apresentaram elementos que podem ser direcionados para a ausência de pessoas que se dediquem em funções específicas e focadas nos objetivos da Organização.

> "... a falta de recursos porque nos leva a outros desafios, por exemplo, a gente tem a contabilidade, o contador, mas não tem a parte administrativa. Fica muito puxado porque a gente tem que fazer a parte de inscrição de projetos, a parte de burocracia, parte de atendimentos [...] vender os produtos da Nossa Tribo [...] por falta de recursos a gente não consegue contratar uma pessoa para fazer a divulgação dos produtos da Nossa Tribo. [...] a gente faz tudo, escreve projeto, faz inscrição, fica muito sobrecarregado e não conseguimos dar conta de tudo [...] a gente não consegue fazer parte das vendas de produtos porque não tem uma pessoa

> especializada só com a parte de vendas, não consegue alcançar o que a gente gostaria né!" (JAM).
>
> "[...] a visibilidade da questão indígena. A dificuldade de adquirir recursos para realizar alguns projetos [...] a dificuldade burocrática de prestação de contas desses recursos e a falta de recursos humanos na ONG para poder lidar, mais facilmente, com todas essas dificuldades" (CG).
>
> "A Organização necessita de mais pessoas atuando no escritório e para isso, precisa de recursos financeiros, tanto para os funcionários quanto para os projetos" (SMI).
>
> "Falta de recursos para ter equipes e estrutura própria" (CPC).
>
> "Necessitamos de recursos humanos e financeiros para estar trabalhando as demandas" (CCW).

Diante do exposto pelos entrevistados sobre desafios enfrentados, podem-se identificar alguns elementos que dificultam o escoamento das atividades, ou seja, a Associação Nossa Tribo não dispõe de recursos humanos para a realização do trabalho. Existe uma demanda de serviços que vai além da capacidade da equipe, em termos numéricos. É uma Organização que tem um foco de ação na comunicação, por meio de material impresso, livros, exposições, multimídia, televisão, etc. Percebe-se que ela é detentora de um potencial de produtos e serviços, mas, encontra dificuldades para desenvolver, divulgar e distribuir porque não tem uma equipe de pessoal que dê suporte para os trabalhos.

É presente a urgência de qualificar técnicos e educadores para que possam diversificar os campos de atuação que a Organização pode criar: elaboração de projetos; marketing e comunicação; divulgação e vendas de produtos didáticos em escolas, bibliotecas e faculdades; eventos, exposições, etc., tendo em vista, o interesse que instituições, colégios, bibliotecas, galerias e entidades internacionais têm manifestado para a aquisição dos materiais produzidos pela Nossa Tribo, em parceria com o Studio R: fotografias, livros, cartilhas, vídeos que retratam a cultura e as tradições dos Povos Indígenas Xavantes e Guaranis.

Esse depoimento está relatado pela presidente da Associação Nossa Tribo ao informar aos demais membros da diretoria, sobre as novidades que vêm acontecendo no ano de 2010:

> "... a Biblioteca Nacional está interessada em comprar nossos livrinhos [...] já vendemos alguns para o Colégio Rio Branco esse ano em São Paulo e estamos tentando divulgar para várias Secretarias de Educação [...] uma galeria de Londres do Southbank aprovou de levar nossa exposição "Guaranis M'Byá na Cidade de São Paulo" para Londres em 15 de julho, fazendo parte do Festival sobre o Brasil que está acontecendo por lá. A Diretora da Brazil Foundation de NY, que patrocinou o Projeto "Mais Saúde para o Povo Pankararu" visitará nossa Organização em junho deste ano..." (RG).

Percebe-se uma grande movimentação em torno dos objetivos que a Nossa Tribo estabeleceu para tornar mais conhecida a cultura indígena, como também, é evidente a força que ela possui e as oportunidades que surgem em torno deles. Porém, algumas dificuldades ameaçam o bom desempenho de suas ações. Diante deste fato, as questões que surgem são as seguintes: O que é necessário fazer para que todo esse potencial seja desenvolvido como reflexo de uma gestão mais participativa? Quais seriam os aspectos que estão influenciando o modo de ser e de atuar dessa Organização?

Na sondagem realizada ficou clara que a Associação está legalmente organizada, com sua parte jurídica funcionando como ordena a legislação. No entanto, a operacionalização de seus objetivos é garantida por uma estrutura tanto informal quanto formal. No primeiro caso, refere-se à forma como as atividades são planejadas, sem uma infra-estrutura que garanta o sucesso esperado de suas ações, que não deixem as pessoas sobrecarregadas, sem possibilidades para refletir: O que estão fazendo? Como estão fazendo? Aonde querem chegar com aquela ação? No segundo caso, refere-se mais diretamente à maneira como a Nossa Tribo se beneficia da infra-estrutura do Studio R. Ela não possui autonomia quanto ao gerenciamento de suas receitas e despesas.

> A Contabilidade é um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de sua contabilização (Curso de Gestão de Projetos, Cogeae, aula do Prof. Tozzi, 2008).

Apesar de serem duas estruturas diferentes, elas acontecem no mesmo espaço e as atividades acabam se aglutinando.

> "Na verdade o *Studio R* é um Studio de fotografia [...] tem a moça que trabalha dentro da secretaria [...] mas ela dá um apoio como secretária na ONG Nossa Tribo, se precisar resolver alguns documentos, aí ela entra em contato com o pessoal da contabilidade. [...] Na verdade a ONG não tem verba pra se manter sozinha, então o Studio R... a ONG está dentro do Studio R. É uma sala do Studio R para funcionar a ONG e a contabilidade também, quando a Nossa Tribo não tem dinheiro para pagar a contabilidade aí é o Studio R quem cobre" (JAM).

> "O *Studio R* é a sede que integra a ONG Nossa Tribo. O *Studio* é muito mais antigo que a Nossa Tribo. [...] o *Studio R* meio que aglutinou a Nossa Tribo no espaço dela. São duas coisas completamente independentes, mas, acontecem no mesmo espaço e o que o Studio R pode ajudar, ele ajuda, mas, na verdade, quem é responsável hoje pela Nossa Tribo é a J. e a R., na prática do dia-a-dia" (CG).

É interessante ressaltar algumas questões que, de maneira implícita, surgem nesses depoimentos, retratando desafios que a Associação Nossa Tribo enfrenta: a escassez de recursos físicos, financeiros e humanos dificulta o desenvolvimento do potencial que essa organização tem em relação ao material produzido por ela, em parceria com o Studio R. Observa-se que o Studio R desempenha um papel de suporte, de provedor, de um guarda-chuva que protege e supre com toda sua infra-estrutura as necessidades da Associação Nossa Tribo.

É interessante destacar que, a Presidente da Associação Nossa Tribo, ao relatar sobre as ações e projetos desenvolvidos, as exposições que foram realizadas, em alguns momentos da entrevista ficou difícil distinguir quando estava falando da Associação e quando estava falando do Studio R. Quanto à questão administrativa era muito confusa essa compreensão, por exemplo, como é feita a separação dos recursos advindos do trabalho da Associação e do Studio R? Como é feita a contabilidade no caso da prestação de contas? Existe um caixa próprio da Associação? Essas questões não ficaram claras, tendo em vista, que são elementos que fazem parte de um conjunto de outros elementos que compõem uma gestão profissional.

Essa situação pode apresentar alguns riscos como por exemplos: a aglutinação das atividades pode gerar um tipo de acomodação que impeça a própria organização se desenvolver com mais autonomia; uma relação simbiótica, na qual, uma fica sempre dependendo da outra, impedida de criar alternativas que resultem na conquista de espaços; na autonomia da equipe para o planejamento; na participação efetiva dos membros envolvidos na tomada de decisões; na criação de espaços de reflexão sobre a própria ação desenvolvida e na avaliação da prática cotidiana etc.

Todos esses elementos nos remetem para uma questão de fundamental importância dentro de uma Organização, que é o planejamento das atividades no cotidiano da equipe. Embora essa questão já tenha sido mencionada noutros momentos desse estudo, não deixa de ser oportuno enfatizá-la, porque, ao elaborar o planejamento as atenções se voltam para a organização como um todo, de maneira mais abrangente.

Ao indagar sobre esse assunto um dos entrevistados relatou o seguinte:

> "Normalmente a gente não planeja... [...] essa semana a gente vai trabalhar com projetos, na próxima semana com a venda de produtos... [...] normalmente a gente foca pelos projetos sociais, a gente não planeja, vai fazendo... [...] se não tem nenhum edital voltado para a questão indígena, a gente fica mais tranqüila e começa a trabalhar com os clientes da Nossa Tribo, na parte de vendas e divulgação" (JAM)

Segundo TENÓRIO (2003) o planejamento deve ser visto como um processo de aprendizagem. Por meio dele se aprende e se conhece mais a organização, exercita a capacidade dos gestores e colaboradores para análises, julgamentos, tomadas de decisões, visando mudanças futuras. A partir desse processo de aprendizagem, os envolvidos podem tirar vantagens das oportunidades que surgem e decidir com clareza os rumos que deverão tomar a dinâmica do trabalho e as ações, em vista do alcance de seus objetivos.

Outro tema bastante discutido dentro das Organizações sem fins lucrativos é o da Sustentabilidade. O que fazer para garantir a existência de uma Organização? Sabe-se que esta sustentabilidade é composta, também, por uma série de instrumentos e ferramentas necessárias. Entretanto, o destaque será dado para a elaboração e avaliação de projetos sociais como uma ferramenta de gestão, cuja finalidade, é movimentar as ações dentro de uma organização.

Ao longo dessa pesquisa a discussão que vem permeando esse estudo é a qualidade e a utilização dessa ferramenta dentro da Associação Nossa Tribo. Observou-se que o elemento aglutinador das ações dentro da Associação é a elaboração de projetos, como também, a grande esperança de ser a porta de entrada dos recursos financeiros que garantirão a sobrevivência da referida Organização. Porém, apresenta algumas fragilidades.

A Associação Nossa Tribo passou por duas fases: nos primeiros anos de sua criação havia uma equipe de profissionais com experiências na área da saúde e comunicação e outra que cuidava da parte burocrática. Apesar das dificuldades de tempo para se encontrarem, pelo fato de desempenharem sua profissão e não poderem dedicar-se exclusivamente à ONG, mesmo assim, eles discutiam entre si as idéias e decidiam fazer e executar os projetos.

> "A gente viu um projeto da UNESCO para nutrição e saúde do projeto Criança Esperança, então, pensei, vamos fazer esse para os nenéns. O Projeto Nutrição Xavante foi de 2005 a 2006. Nós o pegamos em 2004 logo que nós fundamos a ONG. Fizemos logo seis projetos e mandamos. Nós não sabíamos direito como fazia projetos..." (RG).

Esse grupo deixou de existir por conta das exigências do seu trabalho profissional e de outras questões de ordem particulares e, segundo a presidente da Associação, as pessoas nunca podiam participar das reuniões por causa da falta de tempo.

A última reunião dessa diretoria ocorrida em 2008, a pessoa que mais colaborava em pensar projetos, saiu oficialmente da ONG. Com o esvaziamento do quadro, em 2009, são retomados os trabalhos nessa área por causa da abertura de campo de estágio para uma aluna indígena do curso de Serviço Social da PUC-SP. É o início da segunda fase que é a de reconstruir o ideal, a missão da Associação e buscar integrar pessoas que se identifiquem com a causa. Nesta pesquisa, o foco é dado para esta fase, como ponto de partida para o reinício dos trabalhos na ONG.

Diante do que foi exposto nas entrevistas não há pessoas que formam uma equipe para discutir, planejar, elaborar, desenvolver e avaliar os projetos. Pelo que foi observado e constatado na fala das pessoas entrevistadas, existem ações pontuais que realizadas a partir de

pesquisas de editais na internet, que sejam compatíveis com a proposta da Associação Nossa Tribo em relação à Cultura Indígena.

> "... a gente vai conforme os editais vão saindo [...] a gente vai de acordo com as datas que os editais pedem, escolhe um edital para elaborar... [...] focados nesses projetos a gente dá prioridade aos editais, os editais dão, normalmente um mês de prazo para escrever um projeto, então, a gente vê qual é a data, o prazo do projeto... [...] se não tiver nenhum projeto que atenda a nossa demanda... não dá para a Nossa Tribo escrever..." (JAM)

Na realidade, três pessoas são a referência dentro da Associação Nossa Tribo, mas, uma pessoa se responsabiliza mais diretamente por esta questão da pesquisa por editais e da elaboração. Porém, há uma preocupação em fazer o diagnóstico sobre a correspondência do projeto com a comunidade indígena para a qual será destinada aquela ação. Há um empenho para envolver a comunidade, valorizar sua experiência, sua sabedoria e contribuições que possam acrescentar.

Na sondagem realizada sobre como a Associação Nossa Tribo, atualmente, elabora e avalia os projetos sociais, essa questão foi descrita pelas pessoas entrevistadas, da seguinte maneira sobre o método de trabalho:

> "... primeiro a gente busca pra elaborar um projeto, a gente tem primeiro que entender qual etnia nós vamos atender... [...] conhecer essa aldeia... [...] a gente procura saber qual a aflição que tem dentro da comunidade, falta de alimento, falta de perspectivas dos jovens, antes de elaborar um projeto a gente tem que ver o que a comunidade deseja, ver o edital e como a gente está focado, principalmente. em fortalecer a cultura desses povos que nós atendemos..." (JAM).

> "... conversando com as pessoas do lugar e percebendo a angústia das lideranças de ter um atendimento médico satisfatório, se resolveu, de acordo com o desejo da comunidade, fazer um trabalho para que esse problema fosse amenizado. Então, a elaboração desse primeiro projeto é um desejo coletivo, partiu de um fato, partiu da necessidade da comunidade e partiu da vontade de se fazer alguma coisa para que essa situação melhorasse" (CG).

Percebe-se que, apesar da equipe ser reduzida e o trabalho ficar mais centralizado numa pessoa, há a preocupação de fazer um levantamento com a comunidade, ouvir suas necessidades e prioridades. São atitudes que nos levam a relacionar com os valores do respeito pela história do outro, ao tempo, que essa participação leva a comunidade a discutir problemas, realizar mudanças e ações que promovam a sua evolução e fortalecimento, conforme Paulo Freire definiu como empoderamento[17].

> "... tem esse projeto que vai ser executado agora, no mês de junho que é troca de saberes, dentro da cultura Guarani, dentro da Aldeia Guarani. Os alunos da escola têm uma dificuldade com a sua própria identidade, eles têm perdido a perspectiva por estar muito próximos da sociedade que os envolve. A gente busca fortalecer esses jovens dentro da cultura deles, conhecendo outra cultura. Foi preciso conhecer essa realidade para depois elaborar esse projeto. E antes de elaborar o Projeto, a gente mandou essa idéia pra comunidade com os professores da Aldeia, e os professores concordaram. Eles podem também não concordar, mas esse projeto eles acharam legal, então, antes de elaborar um projeto a gente tem que saber se a comunidade aceita se isto tem a ver com a comunidade" (JAM).

Quanto à avaliação foi relatado o seguinte:

> "E a avaliação ocorre durante a execução do projeto porque sempre acontece alguma coisa que não estava nos planos. A gente tem que fazer uma avaliação sempre durante o projeto e no final do projeto, por exemplo, na execução do projeto Pankararu começou a aparecer uns desafios, a gente tinha planejado reunião com as mães sobre saúde, uma caminhada com uma liderança espiritual da comunidade Pankararu que pudesse trabalhar essa parte cultural com a comunidade, vimos estávamos com a dificuldade para a divulgação dessas atividades, muitas pessoas não iam nessas atividades. Tinha que ser feito uma reunião para poder resolver esses desafios. A avaliação ocorre durante o projeto, principalmente porque nunca um projeto vai acontecer do jeitinho que nós planejamos, sempre vai acontecer alguma coisa..." (JAM)

[17] VALOURA, Leila de Castro. Paulo Freire, o educador brasileiro autor do termo Empoderamento, em seu sentido transformador. Disponível em http://www.paulofreire.org/pub/Crpf/CrpfAcervo000120/Paulo_Freire_e_o_conceito_de_empoderamento.pdf

Observam-se alguns elementos nesse processo de elaboração de projetos sociais. Destaca-se o planejamento, no qual é possível, identificar no processo de avaliação pontos que precisam ser olhados e questões a serem mais bem definidas para que o alcance dos objetivos seja, de fato, efetivado. É uma ferramenta que direciona o percurso que está sendo realizado no desenvolvimento daquela atividade e/ou projeto. A forma como as estratégias são elaboradas para evitar o elemento-surpresa.

> "Se a gente vai planejar uma reunião com a liderança pra poder dar andamento com o projeto, a gente coloca duas reuniões que se não der certo uma a gente faz a outra... [...] porque já aconteceu de selecionar todo um trabalho e de repente deu problema, teve que recomeçar tudo de novo, então, a gente joga sempre um prazo maior do que se esperava" (JAM).

Realizada essa etapa de consulta à comunidade ou destinatários do projeto, feito o levantamento das necessidades e prioridades (diagnóstico), quando escolhida a área do projeto, em alguns casos, como o projeto de saúde é feita, também, uma sondagem a pessoas com conhecimento da área, depois discutida entre os membros da Associação sobre a elaboração propriamente dita.

Ao falar da maneira como nascem as propostas de projetos faz referência ao "Projeto Saúde do Povo Xavante" para explicar o processo:

> "... a elaboração desse primeiro projeto é um desejo coletivo, partiu de um fato, partiu da necessidade da comunidade e partiu da vontade de se fazer alguma coisa para que essa situação melhorasse. [...] geralmente, os projetos da Nossa Tribo são realizados a partir, principalmente, de um pedido da comunidade. [...] E o trabalho de saúde e nutrição se tornou um núcleo mesmo da Nossa Tribo. E a idéia era que esse projeto piloto na aldeia Wederã fosse difundido para as outras aldeias" (CG).

É presente o esforço dos envolvidos na elaboração de projetos para realizar etapas, como convêm as regras para uma elaboração de projetos sociais, entretanto, algumas dificuldades são enfrentadas para realizar essa discussão em conjunto, por isso, termina por centralizar a responsabilidade em duas ou três pessoas.

> "Porque na verdade, quando eu tenho alguma idéia, normalmente, sou sempre eu, a *R*. e a *C*. que tomamos as decisões na elaboração dos projetos..." (JAM).

> "A minha participação é bem imparcial. Eu não assumi completamente nenhum projeto da Nossa Tribo. Mas, todos os projetos que são produzidos eu contribuo na formulação, nas idéias, na contextualização, na justificativa" (CG).

> "A Nossa Tribo é mais centralizada em São Paulo... [...] na verdade, quem é responsável hoje pela Nossa Tribo é a J. e a R., na prática do dia-a-dia" (CG).

Sabe-se que escrever um bom projeto é um trabalho demorado porque não deixa de ser um planejamento, e todas as atividades que envolvem a sua elaboração devem ser levantadas, analisadas e executadas profissionalmente. Sendo o planejamento uma atividade coletiva e o projeto uma atividade de planejamento, a elaboração de projetos deve ser feita em grupo de maneira bem avaliada.

É importante assinalar, a partir desses depoimentos que a prática da equipe não é eficaz para a sustentabilidade de uma Organização. Uma atividade que requer a participação coletiva, quando não efetivada essa participação, o trabalho vai se tornando oneroso, pesado, desmotivador e cansativo.

A elaboração de projetos sociais e sua avaliação devem levar a Organização se perguntar: Onde estou? Onde quero chegar? Por que quero chegar lá? Como irei chegar lá? É uma atividade que exige reflexão, compromisso com as várias etapas desde a sua elaboração, planejamento, execução e avaliação. Parece-nos que a equipe não dispõe de tempo suficiente para esse trabalho.

A composição da diretoria da Associação é muito diversificada em termos geográficos e culturais. São membros indígenas e não-indígenas residentes em Mato Grosso, Campinas e São Paulo. Dos membros que compõem a equipe de elaboração de projetos sociais, cada um deles mora em cidades diferentes: Canarana-Mt, Campinas e São Paulo. Quando indagado para as entrevistadas sobre como a equipe faz para se encontrar, planejar ações, discutir algum assunto importante, elas relataram a seguinte experiência:

> "Geralmente é através de e-mails, dizendo quais são os avanços de cada projeto, as dificuldades de cada projeto, o que é que está precisando ou, senão, pedindo ajuda às pessoas que fazem parte da instituição e algumas reuniões..." (CG).

No relato de uma das pessoas entrevistadas ela expressa que se sente muito só nessa atividade, principalmente, quando na elaboração dos projetos ela tem que pensar a parte orçamentária. Por não ter experiência nessa área, às vezes busca ajuda de fora, mas é difícil conseguir esse apoio. Apesar dos estudiosos da área de elaboração de projetos afirmarem que este é um trabalho coletivo, esta atividade fica concentrada na responsabilidade de uma pessoa dentro da Associação Nossa Tribo.

Outros relatos abordam a questão da comunicação como uma fragilidade dentro da organização.

> "Há uma dificuldade de reunir todos em São Paulo todas as vezes que a Diretoria necessita se reunir. Uma reunião envolvendo todos é muito pouco. As decisões são, muitas vezes, tomadas em reuniões por Skype, e-mail e telefone" (SMI)

> "Dificuldades na comunicação e nas decisões conjuntas. As decisões são realizadas, quando possível no skype, telefone, celular, e-mail, e/ou visitas durante atividades realizadas em São Paulo" (CCW).

As reuniões se configuram num espaço onde o trabalho é compartilhado, planejado. É um momento onde cada membro da equipe escuta o outro, sente as reações, discute e faz nascer a troca de saberes e de experiências. Nas reuniões é onde acontece a diversidade de pensamentos e idéias, onde as relações humanas se estreitam, é o lugar onde os papéis se definem e os compromissos são assumidos.

A Sede da Associação Nossa Tribo fica centralizada na cidade de São Paulo, parte dos membros que compõem a Diretoria da ONG mora fora do Estado de São Paulo. Em relação aos indígenas de Mato Grosso, essa situação dificulta muito mais, pois, eles vivem numa Aldeia indígena, afastada da cidade. Os meios de comunicação não são eficazes nessa região de Pimentel Barbosa, como por exemplos, a internet, o telefone, o skype, veículos de comunicação, citados por todos os entrevistados, como os mais utilizados para a equipe se

comunicar, tomar decisões. Entretanto, nem sempre funcionam devido às precárias condições dos sinais.

A comunicação como uma ferramenta de gestão é indispensável para o bom desempenho da missão de uma organização sem fins lucrativos. Mas, a falha da comunicação aponta como um indicador da fragilidade na gestão das organizações do terceiro setor. Em muitos casos, a ausência de um planejamento da equipe, a falta de um cronograma de trabalho, faz com que as atividades tomem um volume e proporções maiores do que apresentam, causando desgaste de energia e de tempo. Dessa forma não há espaço para as reuniões de equipe, para a avaliação das atividades.

Muitas outras análises poderiam ser feitas em torno dos elementos que foram sendo identificados nos depoimentos que foram dados. A contribuição dada pelos entrevistados nessa pesquisa demonstra a intensidade da riqueza de detalhes e o que cada um pode abstrair dessa experiência vivida na Associação Nossa Tribo.

A análise desses dados não se esgota aqui, sobretudo, porque abre possibilidades para fazer novas leituras, novas interpretações e novas descobertas. Cada pesquisador tem um foco diferente, outro viés de análise, por essa razão, a pesquisa não se fecha numa visão única e linear. Entretanto, os dados analisados até aqui nos permitem fazer considerações, levantar hipóteses, porque eles expressam a importância que a Associação Nossa Tribo tem, enquanto uma Organização que busca no seu cotidiano contribuir com a melhoria da qualidade de vida de uma minoria, que luta para ser reconhecida nos seus valores, costumes e tradições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo globalizado e ao mesmo tempo fragmentado, que sentido tem as relações entre os seres humanos? Cada indivíduo ganha sua identidade no reconhecimento, na consideração de si mesmo e da alteridade: somos nós mesmos por nos diferenciarmos e sermos reconhecidos pelos outros.

A vida humana se constitui verdadeiramente para a realização das pessoas, sujeitos construtores de sua própria história, buscando articular seu desejo, suas vontades, suas aspirações com as de outras determinadas pelo contexto em que vivem. Os homens e mulheres não podem ser felizes na miséria, na exploração, na falta de liberdade, na discriminação, seja em qual nível for. A felicidade consiste em sentir que recebemos o bem. As condições sociais não deixam de influir na realização pessoal.

> A história da vida humana é marcada pelo esforço de conquistar a natureza e criar condições de sobrevivência e conforto. No momento em que os indivíduos perceberam que a associação com os demais facilitava a realização de certos esforços, e que determinados objetivos não podiam ser atingidos por um único indivíduo, teve início a vida na organização (TENÓRIO, 2003, p. 17).

É expressiva a manifestação de seres humanos que se colocam a serviço do outro ser humano, veste a sua pele, sente a sua dor e compartilha da grande necessidade de se sentir gente, valorizado, reconhecido, e por que não dizer, amado. Essa é a força que move muitas pessoas a abraçarem causas sociais em defesa de uma minoria marginalizada, na busca de alternativas que proporcionem uma qualidade de vida mais digna.

As organizações sem fins lucrativos surgem desses apelos, dessas causas abraçadas por indivíduos que não medem seus esforços na busca de soluções que promovam a vida. Partindo disso, vão abrindo possibilidades que não estão dadas a priori, mas vão sendo construídas como mediações desenvolvidas, a partir de determinações históricas e constroem alternativas concretas e objetivas. Não significa cumprir algo que já está definido, mas, a partir de algo concreto (BARROCO, 2001).

No decorrer desta pesquisa foi possível constatar que a felicidade pode ser compreendida a partir da realização de um sonho concreto. A Associação Nossa Tribo, nasceu motivada por esse ideal, cuja missão tem como finalidade, contribuir para o fortalecimento da identidade e divulgação da cultura dos povos indígenas, por meio da elaboração e execução de projetos sociais com o intuito de promover a autonomia política, econômica e sócio-cultural das comunidades indígenas situadas, principalmente, nas regiões sudeste e centro-oeste do Brasil.

Sabe-se que por mais de 500 anos a cultura indígena foi marginalizada, mediante a dizimação dos povos indígenas, dos seus territórios, da sua língua materna, do seu modo de ser, resultando na perda das raízes de várias etnias. É neste contexto que a Associação Nossa Tribo prioriza a sua missão. Buscar resgatar tudo isso é aceitar o desafio de entrar em conflito com ideologias que vêm minando seus valores e despertando muitos outros interesses que põem em risco a própria coletividade e a solidariedade que é uma característica forte destes povos entre si.

É nesse contexto de inoperância do Estado em relação à questão indígena que a Associação surge com propostas alternativas para contribuir com a qualidade de vida das comunidades indígenas Xavantes e Guaranis. Entretanto, ela vem desenvolvendo um estilo próprio de gestão que vai encontrando dificuldades para executar as suas tarefas administrativas, assegurar a sua existência no cenário brasileiro e elaborar projetos que garantam a sua sustentabilidade.

O que mais chamou a atenção nesse estudo é que a ONG é muito pequena, em relação ao seu quadro de pessoal e colaboradores, mas, possui um potencial muito grande que é sua área de atuação: a comunicação por meio da produção de material didático e de divulgação da cultura indígena, como livros, cartilhas, vídeos, fotografias, exposições, palestras.

O que mais chamou a atenção foi a garra das pessoas que ali estavam no cotidiano daquela ONG; o dinamismo demonstrado pela presidente e o acesso que ela tem a pessoas influentes, instituições púbicas e privadas que representam parceiros em potencial; o conhecimento na área do jornalismo e a capacidade de estabelecer relações e negociações com instituições financeiras nacionais, como a Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, HSBC, e entidades internacionais como Southbank e Brazil Foundation de New York.

Outro potencial são os espaços que a ONG ocupou fora do Brasil através das exposições feitas em Amostras Culturais no México, em Londres, etc. Os livros didáticos que foram produzidos têm sido solicitados por escolas da rede particular na cidade de São Paulo; pela Biblioteca Nacional em Brasília e por livrarias que se dispuseram a fazer a divulgação do material através do seu site oficial, neste caso, com retorno de contrapartida.

A produção do material sobre as tradições dos Povos Indígenas Xavantes, os projetos de nutrição desenvolvidos nas Aldeias e comunidade indígenas de Mato Grosso e São Paulo, projetos de intercâmbio cultural por meio da troca de saberes entre as duas culturas, elaboração e produção de vídeos capacitando indígenas para a área de comunicação, tudo isso se configura num potencial dentro da ONG.

Considerando esse potencial produtivo, os espaços de divulgação do trabalho, os patrocínios que a ONG recebe para expor seu trabalho por meio da divulgação do material produzido, mesmo assim, a Associação Nossa Tribo encontra dificuldades na aquisição de recursos que mantenham as atividades cotidianas da organização. Ao tempo que ela tem todas as condições para expandir sua missão pelo potencial de seu campo de atuação, que é a comunicação, ao mesmo tempo, essa possibilidade parece ser ameaçada na sua gestão.

Diante da visibilidade dos seus pontos fortes, das oportunidades que surgiram, é possível perceber, também, algumas ameaças que estão presentes e podem enfraquecer a qualidade da gestão da Organização. O intuito dessa pesquisa foi buscar nos depoimentos dos membros da Associação, elementos que permitissem identificar os processos de uma gestão profissional e quais são as ferramentas utilizadas. Quando analisado esse percurso foi possível identificar uma via percorrida, na qual, muitas são as dificuldades.

Quando se escuta dizer *é muito difícil administrar um projeto social*, talvez, na maioria dos casos, essa frase esteja associada à grande maioria das organizações sem fins lucrativos, que trabalha arduamente para atingir seus objetivos, mas têm recursos muito escassos e uma equipe de profissionais, sejam eles voluntários ou não, que não está preparada para enfrentar essa dura realidade.

Existem muitas possibilidades para sair do embaraço com a falta de recursos, entretanto, há uma dificuldade pelo tamanho da equipe. São poucas as pessoas para a

demanda do trabalho: marketing e propaganda, divulgação, venda de produtos, orçamento em gráfica para a produção do material, prestação de contas, elaboração de projetos. Os setores que poderiam estar organizados e distribuídos ficam, quase sempre, sob a responsabilidade de uma pessoa.

Devido à urgência das atividades que devem ser realizadas, as decisões são quase que tomadas sozinhas pelo reduzido número de pessoas. Não há uma equipe de captação de recursos, não há uma equipe de elaboração de projetos, não há uma equipe que ajude a tomar decisões, delegar responsabilidades, planejar as atividades, talvez, esse comportamento seja provocado pela ansiedade ou pela necessidade emergencial de conseguir recursos financeiros para tocar as atividades da Associação. Isso se reproduz na fala de uma das entrevistadas quando, por meio de e-mail, ela comunica aos outros diretores sobre o andamento dos trabalhos:

> "A novidade é que a Biblioteca Nacional está interessada em comprar nossos livrinhos... [...] vendemos já alguns... [...] estamos tentando divulgar [...] para ver se conseguimos vender para fazer um caixa para tocar os trabalhos por aqui, inclusive continuar a pagar o salário da J..."

Alguns indicadores apontam para as fragilidades estão presentes no interior das organizações sem fins lucrativos, um deles é tentar buscar recursos sem planejamento, ou seja, muitos gestores acreditam que a causa da organização é suficientemente forte para convencer a sociedade, poderes públicos e poderes econômicos a participarem, em alguns casos é possível funcionar, mas, geralmente não funciona.

Outro indicador é a preocupação com o mínimo, com os incêndios que devem apagar no dia-a-dia e muitas vezes, deixam as oportunidades passarem. A falta de um grupo que discuta e planeja das ações, muitas vezes, diante de algum grande projeto, recurso ou edital, deixam passar oportunidades por dizerem que as informações não correspondem com a instituição e que não possuem condições de elaborar ou executar projetos de grande porte.

Outro tema de discussão dentro das organizações sem fins lucrativos é o da Sustentabilidade. As organizações têm uma certeza: elas estão sujeitas a um alto grau de incertezas sobre a questão de financiamento de suas atividades. O planejamento é uma

ferramenta fundamental para uma gestão eficaz e eficiente, porque, por meio dele é possível estabelecer os objetivos, organizar o trabalho, delegar e/ou distribuir funções e estabelecer responsabilidades.

> É a função gerencial que compreende a capacidade ou a ação de agrupar pessoas e recursos, definindo atribuições, responsabilidades e relações entre indivíduos e grupos, de modo a possibilitar o atingimento dos objetivos da organização... (TENÓRIO, 2002, P. 55)

Não basta ter conhecimento para elaborar projetos ou fazer uma boa prestação de contas. É muito importante que o foco esteja voltado, antes de tudo, para os gestores. Muitas organizações vivem mergulhadas nos problema e não nas soluções porque não têm a iniciativa de implantar um setor de captação de recursos porque não têm recursos para isso. Então, corre-se o risco de manter um círculo vicioso justificando que a ausência de recursos é pela falta de um setor nesta área e vice-versa. Para mudar essa estrutura de pensamento e promover mudanças dentro da organização, é preciso mudar o foco das pessoas envolvidas na gestão.

Outra fragilidade percebida está relacionada com a comunicação. Essa fragilidade se dá, exatamente, porque o tipo de gestão da Associação Nossa Tribo não está centralizada na cidade de São Paulo. É uma gestão participativa, cuja prioridade é garantir a presença dos indígenas na Diretoria da Organização, estes, por sua vez, residem nas Aldeias fora do Estado de São Paulo e a comunicação acontece, geralmente, por meio da internet ou telefone. Na maioria das vezes esses veículos tecnológicos, tornam-se barreiras na comunicação porque as pessoas ficam impedidas de falar porque o sinal não chega para todos. Isso s e confirma nas palavras de Bauman (1999, p. 79):

> Também a rede global de comunicação, aclamada como a porta de uma nova e inaudita liberdade e, sobretudo, como fundamento tecnológico da iminente igualdade, é claramente usada com muita seletividade – trata-se na verdade de uma estreita fenda na parede, não de um portal. Poucas (e cada vez menos) pessoas têm autorização para passar.
>
> (...)

> Infelizmente, a tecnologia não causa impacto na vida dos pobres do mundo. De fato, a globalização é um paradoxo: é muito benéfica para muito poucos, mas deixa de fora ou marginaliza dois terços da população mundial.

Essa experiência foi vivenciada no momento em que se manteve o contato com os indígenas por e-mail, telefone e skype para realizar a pesquisa. Eis a fala da presidente da Associação quando insistia na necessidade de mantê-los dentro do perfil dos entrevistados:

> "Passe a entrevista, as perguntas para eles por e-mail [...] não te responderam porque foram caçar, na roça... ou a internet pifou, sempre acontece... ou o telefone também pifou... se chove não funciona..., mas insista [...] eles querem ajudar, pois a Nossa Tribo é importante para todos..." (RG)

A dificuldade para manter esse contato gerou uma série de complicações que mudaram os planos da pesquisa e a metodologia da coleta de dados junto a eles. Foi necessário utilizar de outras formas para que a essência da pesquisa não fosse prejudicada. Pode-se, nesse caso, ilustrar situações vividas numa gestão quanto aos fatores surpresas num planejamento, e atribuir para a reflexão sobre a importância de fazer um planejamento estratégico para se preparar para os elementos - surpresas, e que os resultados de um trabalho são frutos das escolhas que fazemos e decisões que tomamos.

Realmente, o futuro não é uma realidade dada, pronta, ele vai sendo construído dentro das possibilidades. Entretanto, essas possibilidades são oportunidades que surgem como forças propulsoras de um trabalho organizado, discutido, planejado, assumido por todos os envolvidos no processo. É preciso desenvolver um círculo de liderança comprometida pela equipe. O líder, muitas vezes, assume posições e comportamentos de voluntário que acaba contagiando toda a equipe.

Por fim, o que se pode dizer sobre a Associação Nossa Tribo é que ela se apresenta como uma organização que busca manter sua existência nesse cenário, onde as organizações sem fins lucrativos enfrentam muitos desafios e dificuldades na sua gestão. Como estudo de caso único, não se apresenta como um modelo único de gestão, mas, heterogêneo, compartilhada ao privilegiar a cultura indígena como o foco de sua atuação.

È uma organização muito pequena em termos de recursos humanos e infra-estrutura, por isso, busca redefinir sua ação sem perder o foco. No entanto, algumas ferramentas são imprescindíveis utilizar para que a organização garanta a sua sustentabilidade, não somente, no que se refere a recursos financeiros, mas, no investimento da formação e capacitação de pessoas, equipes que exerçam também a liderança à frente de setores como captação de recursos, elaboração de projetos, marketing e propaganda, setor de divulgação e vendas de produtos, contabilidade.

Todas estas coisas estarão diluídas se não priorizar o planejamento estratégico da organização e o planejamento cotidiano das atividades a serem realizadas e, para isso, é preciso investir nas reuniões da equipe, senão, a missão será apagar incêndios no dia-a-dia e deixar as oportunidades passarem por medo de investir na gestão de pessoas.

O planejamento estratégico é uma metodologia de análise que permite aos dirigentes de uma organização planejar suas ações com mais consistência, perceber através dele quais são as forças e as oportunidades naquele contexto e utilizá-las como potenciais de sua ação e atuação. Como também, permite identificar as fraqueza e ameaças que podem impedir o alcance de seus objetivos.

A partir do momento em que as organizações passam a adotar essa estratégia de cuidar das questões administrativas, vão descobrindo que podem evitar surpresas, turbulências, perda do foco de sua ação, passando a adquirir confiança, clareza na sua trajetória de vida e alívio nas tensões, podendo se dedicar com mais leveza à causa que é finalidade da missão.

Dessa maneira, os projetos serão elaborados não de maneira autônoma, mas, como parte de uma estratégia, de um planejamento institucional, uma meta a ser alcançada para que a missão seja cumprida. Eles surgem em resposta a um problema concreto. Assim, com essa clareza, constitui-se também, num procedimento assertivo para a captação de recursos.

A elaboração de um projeto não é, simplesmente, escrever um documento no papel, mas, resultado de um trabalho coletivo, participativo, onde as idéias e os desejos são colocados em pauta de discussão, as pessoas se sentirão envolvidas na sua construção e, conseqüentemente, sentirão comprometidas e responsáveis pelos resultados.

Quando se compartilham esse processo os conflitos internos, também, tendem a diminuir porque as pessoas passam a se conhecer mais em seus pontos de vista. O projeto escrito é resultado do que foi construído coletivamente, por isso, se transforma numa ferramenta de trabalho que vai auxiliar na compreensão e responsabilidade de cada um, por meio das etapas de trabalho.

No empenho para realizar essa pesquisa com qualidade e compromisso, ficam abertas muitas e muitas possibilidades para explorar esse estudo, ampliar as inúmeras análises que podem ainda ser realizadas e, tantas outras pesquisas que surgirão no decorrer da história de uma Organização sem fins lucrativos que nasceu para dar frutos, mas, é preciso lembrar sempre, que esses frutos são resultados das escolhas feitas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. ***Adeus ao trabalho?: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho***. 11ª. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006.

BARROCO, Maria Lúcia Silva. ***Ética e Serviço Social: fundamentos ontológicos.*** São Paulo: Cortez, 2001.

BAUMAN, Zigmunty. ***Globalização: as conseqüências humanas***. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BRANT DE CARVALHO, Maria do Carmo. Gestão Social: alguns apontamentos para o debate**.** In: ***Gestão Social: uma questão em debate*** **/** orgs. Elizabeth de Melo Rico e Raquel Raichelis Degenszajn. São Paulo: EDUC; IEE, 1999. Pág. 19-29.

CARDOSO, Ruth Corrêa Leite. A trajetória dos movimentos sociais. In: ***Os anos 90: política e sociedade no Brasil***. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CARVALHO, José Murilo de. ***Cidadania no Brasil: o longo caminho***. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2006.

CARVALHO, Nanci Valadares de. ***Autogestão: o nascimento das ONGs***. 2ª. ed. rev. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CHIANCA, Thomaz. ***Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da Sociedade Civil***. São Paulo: Global, 2001.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988
Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm

CORTELETTI, Roseli de Fátima. Globalização e Exclusão Social. In: ***Veredas FAVIP, Caruaru, Vol. 1 n. 02, p. 93-101, jul/dez. 2004.***

CASTRO, Jorge Abrahão**. DELGADO**, Guilherme Costa. Direitos sociais no Brasil sob risco de desconstrução. In: ***Políticas Sociais: acompanhamento e análise. Brasília***: IPEA, pp. 146-153.

DAGNINO, E. (org). ***Os anos 90: política e sociedade no Brasil***. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____. Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania. In: ***Sociedade Civil e espaços públicos no Brasil***. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

_____ Sociedade Civil, Espaços Públicos e a Construção Democrática no Brasil: Limites e Possibilidades. In: ***Sociedade Civil e espaços públicos***. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DOWBOR, Ladislau. A gestão social em busca de paradigmas. In: ***Gestão Social: uma questão em debate*** / orgs. Elizabeth de Melo Rico e Raquel Raichelis Degenszajn. São Paulo: EDUC; IEE, 1999. Pág. 31-42.

_____.Gestão social e transformação da sociedade. Artigos Online – ***Tendências da gestão social.*** Disponível em: http://dowbor.org.br/8_gestaosocial.asp - Acessado em 20/03/2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. ***Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.*** 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. ***Novo Dicionário da Língua Portuguesa***. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1996.

HÜBNER, Maria Martha. ***Guia para Elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado***. São Paulo: Pioneira: Mackenzie, 1998.

JOHNSON, Allan G. ***Dicionário de Sociologia: guia prático da linguagem sociológica***. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1997.

KISIL, Rosana. ***Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil***. 3ª. ed. São Paulo: Global, 2004.

MEREGE, Luiz Carlos. ***Terceiro Setor: a arte de administrar sonhos***. São Paulo: Plêiade, 2009.

MOUSSALLEM, Márcia. ***Associação privada sem fins econômicos. Da filantropia à cidadania***. São Paulo: Plêiade, 2008.

_____. Elaboração e Gestão de Projeto Social. 5ª. ed. São Paulo***; PUC - Cursos de Educação Continuada-Cogeae, 2009.***

NETTO, José Paulo. A construção do projeto ético-político do Serviço Social. ***In: Serviço Social e Política Social: Formação e Trabalho Profissional 1***, Brasília, UNB, 1999.

PERLATTO, Fernando. A Constituição de 1988: um marco para a história da Nova República brasileira. In: ***Revista de Artes e Humanidades, n. 3, Nov-abr, 2009***. Disponível em www.revistacontemporaneos.com.br – Acessado em 20/03/2010.

POLÍTICA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – Versão Oficial. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. ***Metodologia do trabalho científico***. 20 ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 1996

SILVA, Ademir Alves da. ***A gestão da seguridade social brasileira: entre a política pública e o mercado***. São Paulo: Cortez, 2004.

TEIXEIRA, Ana Cláudia C. A atuação das Organizações Não-Governamentais: entre o Estado e o Conjunto da Sociedade. In: **DAGNINO, *E. Sociedade Civil e espaços públicos no Brasil.*** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

TELLES, Vera da Silva. Sociedade Civil e a construção de espaços públicos. In: ***Os anos 90: política e sociedade no Brasil***. São Paulo: Brasiliense, 1994.

TENÓRIO, Fernando G. (org.) ***Gestão de ONGs: principais gestões gerenciais***. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. ***Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos***. 6. ed. Santa Catarina do Sul: EDUNISC, 2006.

VIEIRA, Naldeir dos Santos. A globalização e o papel das ONGs na sustentação da economia informal – ***III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia***. Disponível http://www.aedb.br/seget/artigos06/557_artigo/20analise/20organizacional/20seget.pdf Acessado: 03/05/2010

Sítios:

A Constituição de 1988 e a democracia participativa – Direitos Humanos na Internet Disponível em: http://www.dhnet.org.br/cursos/dh/cc/2/const_1988.htm - Acessado em 27/04/2010.

Movimentos sociais, as ONGs e a Militância que pensa, logo existe. Disponível em: http://www.comunicacao.pro.br/artcon/movsocong.htm Acessado em 03/05/2010.

Vídeos / DVDs

Saúde e Alimentação do Povo Xavante – Duração: 26 minutos - Produção executiva: Rosa Gauditano / Nossa Tribo

Mais Saúde e Nutrição para o Povo Pankararu, 2008/2009 - Duração: 20 minutos.

ANEXOS

Roteiro das Entrevistas

Transcrição das Entrevistas realizadas

Respostas das questões dos indígenas enviadas por e-mails.

ENTREVISTA REALIZADA NA SEDE DA ONG NOSSA TRIBO – VILA ROMANA – SÃO PAULO – SP

Transcrição da Entrevista realizada por Walkíria Ferreira Guedes, no dia 27 de maio de 2010, com duas integrantes da Associação Nossa Tribo, cuja finalidade é apresentar a Nossa Tribo dentro de um desenho de gestão profissional com enfoque na elaboração e avaliação de projetos sociais, tema escolhida para o meu trabalho de término de curso de especialização em gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor, realizado pelo COGEAE da PUC-SP.

J.A.M: se integrou à ONG Nossa Tribo em março de 2009 quando ela iniciou o seu Estágio em Serviço Social da PUC-SP.

Pesquisadora: Como você define a missão e os objetivos da organização?

J.A.M: Divulgar a questão indígena para a sociedade não indígena, valorizar as tradições culturais para fortalecer a identidade dos povos indígenas que a ONG trabalha e, no caso, divulgar a cultura indígena para a sociedade não indígena, devido à visão distorcida que a sociedade tem sobre os povos indígenas. Até mesmo desconhecem a existência dos povos indígenas no Brasil. A ONG busca divulgar a existência dos povos para desmistificar a visão que foi construída nesses 500 anos sobre os povos indígenas, por ser uma visão totalmente fora da realidade e... ao mesmo tempo, fortalecer essas culturas porque depois do contato vivido com a sociedade não indígena é preciso fortalecer a própria identidade para não se perder dentro desse sistema capitalista.

Pesquisadora: Quais os setores que compõem a organização?

J.A.M: A ONG Nossa Tribo por ser muito pequena ela não tem muitos setores, tem a parte da contabilidade e tem a parte de projetos, principalmente, focada em projetos e assim, a gente tem mais o apoio do Studio R que é um Studio de fotografia, tem a moça que trabalha dentro da secretaria, mas ela dá um apoio como secretária na ONG Nossa Tribo. Se precisar resolver alguns documentos, ela entra em contato com o pessoal da contabilidade ou então ela consegue mesmo resolver algumas coisas.

Pesquisadora: Tem um setor próprio só para cuidar da ONG?

J.A.M: Não! Na verdade a ONG não tem verba pra se manter sozinha, então o Studio R... a ONG está dentro do Studio R. É uma sala do Studio R para funcionar a ONG e a contabilidade também, quando a Nossa Tribo não tem dinheiro para pagar a contabilidade aí é o Studio R quem cobre.

Pesquisadora- Quais os principais desafios enfrentados no cotidiano da organização?

J.A.M- Acho principalmente a falta de recursos, porque a falta de recursos leva a outros desafios, por exemplo, a gente tem a parte da contabilidade, a gente paga o contador, mais a gente não tem a parte administrativa, então, fica muito puxado pra mim e pra Rosa. A gente tem que fazer a parte de inscrição de projeto, tem que fazer a parte de burocracia, a parte de atendimento com os clientes da Nossa Tribo ... a gente vende os produtos da Nossa Tribo, então, acho que fica muito puxado. Por falta de recursos a gente não consegue contratar uma pessoa para fazer a divulgação da Nossa Tribo ... a gente faz tudo. Faz divulgação, escreve projeto, faz inscrição e fica muito sobrecarregado, não consegue dar conta de tudo, não consegue fazer a parte das vendas por não ter uma pessoa especializada só com a parte de vendas, não consegue alcançar o que a gente gostaria: vender os produtos, não consegue divulgar tanto os nossos trabalhos, os trabalhos são reconhecidos fora do Brasil, mas a gente não consegue divulgar em todas as escolas daqui.

Pesquisadora: Como são planejadas as atividades da organização no cotidiano da equipe?

J.A.M- Normalmente a gente não planeja a gente vai conforme os editais vão saindo, a gente não tem assim... esse mês, essa semana a gente vai trabalhar com projetos, na próxima semana com a venda dos produtos Nossa Tribo. A gente trabalha muito com consignações, então, não planeja muito, vai de acordo com as datas que os editais pedem. Então, a gente escolhe um edital para elaborar... como nós estamos, principalmente focados nesses projetos a gente dá prioridade aos editais que dão, normalmente um mês de prazo para escrever um projeto, então, a gente vê qual é a data, o prazo do projeto, se tiver um prazo maior, deixamos o projeto um pouco de lado e trabalhamos com os clientes da Nossa Tribo, mas, normalmente a gente foca pelos projetos sociais, a gente não planeja a gente vai fazendo, principalmente, os projetos... se não tiver nenhum projeto que atenda a nossa demanda, se não tem nenhum edital

voltado para a questão indígena que não dá para a Nossa Tribo escrever, fica mais tranqüilo e começa a trabalhar com os clientes da Nossa Tribo na parte de venda e de divulgação.

Pesquisadora: No Estatuto afirma que tem uma Diretoria. A Diretoria se reúne? Como essa equipe funciona?

J.A.M: Na verdade tem um pessoal que são os xavantes no Mato Grosso, tem o Skirra que eu acho que é da Metodista e tem a Carmem que trabalha com a parte de venda. A ONG não dar muita verba mesma, então, cada membro da ONG tem outros trabalhos, porque não dá... é impossível sobreviver com o salário da ONG e ela não tem verba para pagar esses funcionários, então, o que acontece, o Skirra como ele é da Metodista, quando ele tem algum trabalho, ele divulga dentro da Faculdade, dá o apoio se for, principalmente, com vídeos ele dá todo o apoio com equipamentos pra poder, com pessoas que conhecem... que entendem sobre emissão de vídeos. Então ele entra com essa parte. Carmem ela está trabalhando um pouco com essa questão de vendas, ela está tentando conseguir uma venda com a Biblioteca Nacional, ela está trabalhando com essa parte e tem a Camila que ajuda com... escreve alguns projetos junto comigo e agora a gente tem esse projeto que vai começar no mês de junho agora, que a gente vai antecipar, ela vai está ajudando no apoio, executando o projeto.

Pesquisadora: Vocês se encontram como equipe para planejar como vai ser o andamento da organização naquele ano? Ou quando é que vocês se reúnem?

J.A.M: Então... no ano passado a gente fez uma reunião na Nossa Tribo, não foram todos que puderam comparecer, a gente fica sempre em contato por e-mail ou telefone, mas a gente fez a reunião, a gente fala Assembléia Geral, a gente faz pelo menos duas vezes por ano.

Pesquisadora: Essa assembléia, quem é que participa?

J.A.M: A gente convoca todos...

Pesquisadora: Quem são todos?

J.A.M: Os membros da Nossa tribo.

Pesquisadora: Além da Diretoria quem são os associados? Vocês têm associados?

J.A.M: Não entendi...

Pesquisadora: Qual é o número de sócios dessa Nossa tribo?

J.A.M: Os associados são esses que eu citei. A Carmem, Skirra, tem a secretária... quando tem a assembléia geral ela faz a Ata da reunião. A gente procura, pelo menos duas vezes no ano porque na verdade como eles trabalham com outras coisas pra sobreviver, então eles não dão prioridade para a Nossa tribo... eles têm outras coisas.

Pesquisadora: Como são desenvolvidas a elaboração e avaliação de projetos na Nossa tribo?

J.A.M: Primeiro a gente busca pra elaborar um projeto, a gente tem primeiro que entender qual etnia nós vamos atender, por exemplo, tem os Guaranis, é preciso conhecer essa aldeia. Como eu tenho essa proximidade por ser moradora da Aldeia do Jaraguá dos Guaranis a gente procura saber qual a aflição que tem dentro da comunidade: *falta de alimento, falta de perspectivas dos jovens*. Antes de elaborar um projeto, tem que ver o que a comunidade quer, e também tem que ver o edital. Como estamos focados, principalmente, em fortalecer a cultura desses povos que nós atendemos, por exemplo, tem esse projeto que vai ser executado agora, vamos começar no mês de junho que é a troca de saberes, dentro da cultura Guarani. Dentro da Aldeia Guarani os alunos da escola têm uma dificuldade com a sua própria identidade, eles têm perdido a perspectiva por estarem muito próximos da sociedade envolvente; a gente busca fortalecer esses jovens dentro da cultura conhecendo outra cultura. Precisou conhecer essa realidade para depois elaborar esse projeto. E antes de elaborar o Projeto enviamos essa idéia pra comunidade com os professores da Aldeia e os concordaram; eles podem também não concordar, mas esse projeto eles acharam legal. Então, antes de elaborar um projeto a gente tem que saber se a comunidade aceita e se isto tem a ver com a comunidade. E a avaliação ocorre durante a execução do projeto porque sempre acontece alguma coisa que não estava nos planos, por isso, tem que fazer uma avaliação sempre durante o projeto e no final do projeto. Assim, por exemplo, na avaliação do projeto Pankararu começou a aparecer uns desafios durante a execução do projeto. A gente tinha planejado assim: reunião com as mães sobre saúde, caminhada com uma liderança espiritual da comunidade Pankararu que pudesse trabalhar essa parte cultural com a comunidade e

assim, a gente percebeu que estava com a dificuldade na divulgação dessas atividades e o que aconteceu é que muitas pessoas não iam nessas atividades, então foi feito uma reunião para poder resolver esses desafios. A avaliação ocorre durante o projeto, principalmente porque nunca um projeto vai acontecer do jeitinho que nós planejamos, sempre vai acontecer alguma coisa...

Pesquisadora: É interessante isso que você diz: que um projeto nunca vai acontecer do jeito que foi planejado. Como é que vocês se preparam na elaboração do projeto, contando com esses elementos surpresa?

J.A.M: Na verdade antes de escrever os projetos a gente já sabe das dificuldades, se a gente fizer uma edição, vai gravar um vídeo sobre saúde, saúde focada na tradição, o conhecimento empírico das ervas medicinais indígenas, temos que pelo menos marcar quatro encontros. Esses quatro encontros têm que acontecer em um mês, mas a gente sempre joga para dois meses. Se acontecer alguma coisa, o primeiro encontro não deu certo aí agente sempre tem que planejar. Se a gente vai planejar uma reunião com a liderança, pra poder dar andamento com o projeto, a gente coloca duas reuniões que se não der certo uma a gente faz a outra e se a gente fala assim: ah! Vamos fazer a edição de um vídeo, ela dura de dois a três meses, a gente joga pra quatro cinco meses, porque se acontecer... como já aconteceu de selecionarmos todos os vídeos, todas as cenas e de repente deu problema no computador, perdeu todo o trabalho e tem que recomeçar tudo de novo, então a gente joga sempre um prazo maior do que a gente esperava.

Pesquisadora: Quais as dificuldades encontradas e como são tomadas as decisões da organização?

J.A.M: Eu vou dar um exemplo, a dificuldade que estou tendo agora que é na execução desse projeto, por exemplo, a gente tem a parte do projeto... porque a gente acaba também fazendo a parte do orçamento do projeto, porque na hora de escrever o projeto às vezes dá tempo mandar para o contador e às vezes não, ás vezes nós mesmos temos que fazer o orçamento do projeto.

Pesquisadora: Quem você classifica de nós?

J.A.M: Nós, no caso de quem está mais presente aqui na ONG, colaborando mesmo em escrever os projetos sou eu, a Rosa e a Camila. A dificuldade que nós temos é porque somos tão poucas pessoas. Por exemplo, a gente tem 18 Mil Reais, separamos cinco mil de transporte pros Guaranis e cinco Mil pros Xavantes, descobrimos que na verdade "*X"* mil não era o suficiente, tinha que ser pelo menos seis Mil. Nesse caso, temos que tirar verba de um lugar pra colocar em transporte e tem que procurar pessoas que não são da ONG pra poder nos ajudar. Então, a gente vai ver se consegue um desconto, porque o preço que nós encontramos mais em conta é de 6.500 que se de repente uma empresa, ela dá o apoio pra gente, faz um desconto de 1.500 e faça por 5.000 e depois entra como apoiador do projeto. A minha dificuldade no caso, eu tenho que tá vendo isso sozinha. Como eu não tenho muita experiência peço pra outras pessoas me ajudarem, que nem eu pedi pra uma amiga que não tem nada a ver com a ONG. A gente precisa, se não conseguir esse apoio, esse desconto temos que ver aonde a gente vai tirar essa verba. Tem a parte da alimentação, de repente, buscar junto à prefeitura essa parte da alimentação ou com o pessoal da UNIFESP, buscar com outras organizações que trabalham com a questão indígena...

Pesquisadora: Vocês têm encontrado esse apoio?

J.A.M: Na verdade essa é a dificuldade: não encontramos ninguém que apóie isso. Eu estava vindo prá cá preocupada com essa questão e conversava com um rapaz ele tava falando da UNIFESP... que o projeto Xingu trabalha com a questão sobre saúde, trabalha com a questão indígena, de repente, de pedir um apoio pro projeto Xingu se ele pode aprovar, pelo menos na parte de alimentação.

Pesquisadora: Você fala da dificuldade que há um número pequeno de pessoas, como é que vocês estabelecem a comunicação com outras organizações no sentido de firmarem parcerias, de trabalhar em redes? Como é que você vê essa questão?

J.A.M: Eu preciso de um norte, saber como lidar com isso, porque na verdade eu desconheço, desconheço mesmo, não sei como fazer isso. Vou conversar agora com... parceiros, parceiros mesmo que nós temos que sempre ta... que precisar de ajuda é o pessoal da UNIFESP que é o Projeto Xingu e o pessoal da Metodista, eles não conseguem ajudar com recursos mais essa rede que tem com a UNIFESP e com a Metodista tem antes de eu entrar na ONG, vem de muito tempo, acho que desde o primeiro projeto que foi alimentação e saúde do povo

Xavante, acho que o primeiro DVD que saiu da ONG Nossa Tribo, acho que essa parceria eles têm há muito tempo, então, eu não sei buscar outras parcerias que possam trabalhar com recursos porque, na verdade, eles têm mais, o que eles podem trabalhar..., a parceria que eles dão pra gente é de trabalho, é de... equipamentos, técnicos.

Pesquisadora: Você apresenta como sendo uma dificuldade, ainda, lidar com esta questão de fortalecer redes ou criar um banco de dados de redes, é isso?

J.A.M: É.. eu ainda desconheço, não sei como responder...

Pesquisadora: Como as decisões são tomadas dentro da ONG? Quando vocês decidem fazer determinadas atividades, que atividades são estas que você pode apresentar e como as decisões chegam para a própria elaboração de projetos?

J.A.M:- Quando eu tenho alguma idéia, porque normalmente sempre eu, a Rosa e a Camila que tomamos as decisões na elaboração dos projetos, então, assim eu tenho uma idéia eu converso com a Rosa e a Rosa diz assim gostei pode ir. vai fundo, então, normalmente, ela confia muito, na verdade, em mim, então ela me deixa bastante à vontade para escolher qual tema que eu vou abordar pra ta elaborando um projeto.

Pesquisadora: Como é que você faz essa elaboração? Como é que nasce essa elaboração do projeto idéia?

J.A.M: Vou citar, vou dar o exemplo de um projeto que agente escreveu há pouco. É sobre saúde que é o projeto voltado para a questão de saúde. Eu conversei primeiro com a médica da Aldeia que atende os indígenas da Aldeia dos Guarani, sempre a gente vai mais pela Aldeia Guarani e Xavantes porque é o que tem mais proximidade, então assim dá pra consultar a comunidade antes de começar escrever um projeto. Conversei com a doutora sobre, de repente, ta escrevendo um projeto sobre a questão de saúde e o pessoal diz vamos trabalhar com os jovens porque os jovens ta com sérios problemas de perspectivas de vida, tão meio solto, estão com sérios problemas. Então, conversei com a Rosa e disse a Rosa: oh de repente pensamos em escrever um projeto voltado para a questão da saúde, mas o nosso público alvo seria os jovens, a Rosa disse tudo bem, vamos fazer então. Eu escrevo o projeto diante dessa idéia ou às vezes é a Rosa que dá a idéia aí diz vamos escrever um projeto sobre, escrever um

livro sobre algumas receitas sobre alimentos tradicionais indígenas; começa a escrever esse projeto e também que fazer pesquisa, então, na verdade, decisões são tomadas principalmente entre eu a Camila e a Rosa, porque durante o projeto em que a gente vai escrevendo; acontece que tem uma pergunta: quais equipamentos que vai ser entregue pra comunidade? Ai de repente, a gente fez um projeto que a Camila... vamos mandar dois computadores pra escola dos Xavantes que lá eles não têm, a Rosa falou. Aí a Camila disse ah eu não acho legal que coloque computador dentro da Aldeia Xavante que na verdade eles estão distante da sociedade não indígena e que se trazer um computador eles vão deixar de fazer muitas coisas da cultura deles pra poder estar escrevendo no computador. Aí eu falei, eu acho que não, tudo bem, porque o computador é uma ferramenta de informação, se você não conhece o que acontece lá fora, então, depois fica mais difícil de depois se acontecer algum problema de poder resolver, tem que tá informado porque a informação é como se fosse uma defesa também. Aí a gente acaba conversando entre as três aí acaba chegando num consenso.

Pesquisadora: E quando o computador chega à comunidade para os Xavantes, qual é a reação deles?

J.A.M: Na verdade a gente não conseguiu, esse projeto não foi aprovado então a gente não conseguiu levar os computadores lá, mas, a gente conversou com a Caimi e perguntamos o que ele achava; ele é outro membro da ONG e ao mesmo tempo mora numa das comunidades Xavantes, então, ele disse: não, que seria ótimo se a gente pudesse ter mais um computador aqui. É que a nossa conversa é, principalmente, por skype e por e-mail.

Pesquisadora: A partir de qual critérios vocês tomaram essa decisão?

J.A.M: A gente estava pensando de fazer uma animação da cultura Xavante sobre *Zoomori* que é uma tradição deles, que ele fazem todo ano, faziam não fazem mais, que é uma caminhada no meio do mato para conhecer o território e buscar alimentos, eles não fazem mais isso. A gente pensou de fazer isso trazendo de volta esse costume e gravar entre os jovens e os mais velhos, porque os mais velhos têm perdido um pouco a credibilidade entre os jovens. Eles tiveram uma outra realidade, os jovens têm uma realidade agora e os mais antigos tiveram uma outra realidade, então, eles estão se distanciando, tanto os Guarani quanto os Xavantes. Então, Nós não perguntamos pra eles se é isso, mas, a gente percebe dessa distância

que vem acontecendo, a gente lê as histórias do que acontecia antes, a gente procura fazer a pesquisa de campo, também procura entender o que está acontecendo...

Pesquisadora: Essa pesquisa de campo é basicamente aonde?

J.A.M:- Por exemplo, nos Xavantes quando tem um problema a gente corre, precisa saber de alguma coisa, como a Rosa trabalhou muito com os Xavantes ela tem uma experiência muito grande, então, ela conhece tudo sobre a cultura dos Xavantes e a Camila, terminou o mestrado e ela apresentou esse ano, então ela, está sempre presente também lá na Aldeia Xavante no Mato Grosso, por isso, ela conhece mais os enfrentamentos deles lá, então, por ela conhecer os enfrentamentos, ela fala assim que eles percebem (os mais jovens), mas não conseguem expressar.

ENTREVISTA REALIZADA NA SEDE DA ONG NOSSA TRIBO – VILA ROMANA – SÃO PAULO – SP.
Transcrição da Entrevista realizada no dia 27/05/ 2010, com a Presidente da ONG Nossa Tribo

RG: A criação da Nossa Tribo era a de poder utilizar daquilo que eu sabia do meu trabalho pra fazer um contato, uma ponte, no caso, primeiro, com o Povo Xavante que eu estava com mais contato e trabalhei junto com ele. Porque eu via que o grande problema do Povo Xavante e de todos os povos indígenas, isso para mim hoje é uma coisa super clara, é a falta de comunicação. Sabe, nas mínimas coisas, tipo: veio aí uns três meses atrás uma menina com problema na garganta, uma moça, da Aldeia Wederã que é essa Aldeia que nós temos um projeto "Nutrição Infantil Xavante" e eu nem conhecia ela. Ela era mulher de um dos rapazes que eu conhecia e ela veio pra casa do índio e não estava comendo. E o Kakau que é o agente de saúde, que é o irmão do Cipassé que é o Cacique, sempre quando ele vem ele me liga: *"Rosa eu tô aqui na Casa do Índio*". [...] ... é muito triste ficar lá na Casa do Índio, um mês, dois meses, três meses...

Pesquisadora: Onde fica?

Rosa- Lá no Paraíso. Uma casa legal é da FUNASA, o pessoal da UNIFESP dá uma super assessoria lá, mas, pra eles, eles estão fora da Aldeia, tão com um monte de outras pessoas

indígenas do Brasil, mas, mesmo assim, é um dia-a-dia... esperando para fazer os exames, ir ao hospital, fazer o tratamento, às vezes eles ficam muito tempo aí... [...] quando eu pensei em fundar a Nossa Tribo era o caminho certo, era fazer essa ponte, ajudar as pessoas a entender o que esses caras lá estão querendo falar e o que é que eles pensam e ajudar eles entenderem que quando a gente faz alguma coisa o que a gente está fazendo, porque é uma falta de comunicação muito grande, mesmo quando fala a língua e está traduzindo, entendeu?

Pesquisadora: Como você define a missão e os objetivos dessa organização Nossa Tribo?

RG: A Nossa Tribo ela foi criada pra fazer essa ponte, pra fazer essa ponte de comunicação, em todas as áreas porque eu percebi que os Xavantes tinham muita dificuldade pra expressar as coisas deles pra gente, e a gente, de entender a cultura deles e eles de entender a nossa cultura. Mesmo eu ficando vinte anos lá, às vezes eu fico surpresa porque não percebi, depois de tanto tempo,"*ah esse negócio era assim ai como eu não percebi isso*?" Porque eles também não são de ficar explicando muito. E a idéia era trabalhar com imagem, com fotografia e vídeo, que é a minha área a imagem, que eu sou fotógrafa há trinta anos, sou jornalista, então, a idéia era trabalhar com essa área de fotografia e vídeo ajudando um pouco na educação, ajudando a eles mostrarem a cultura deles, porque, quando eu cheguei lá a primeira vez que o Cereburão que é Cacique Espiritual de Pimentel Barbosa, pediu pra eu fazer o livro: "Raízes do povo Xavante", ... eu não fiz aquele livro porque eu quis. O "Cereburão" chegou pra mim e disse: *Rosa, nós conversamos aqui e a gente gostaria de que você viesse aqui fotografar os nossos rituais*. Eu não entendia nada de Xavantes quando eu cheguei lá. Eu fui fazer uma matéria para a Revista Terra, o material ficou super legal. Eles são incríveis e bonitos e todos aqueles rituais deles são todos legais, ninguém conhecia, então foi capa, foram várias páginas, fez muito sucesso essa Revista. E ela foi cartaz de banca com a foto deles. Eles ficaram tão contentes quando eles viram porque foi cartaz de banca lá em Canarana-MT. A capa das revistas dos Xavantes estavam em todas as bancas na semana que saiu. E o Cereburão e as pessoas lá, os caciques, eles ficaram muito contentes porque eles gostaram do meu trabalho, do jeito que eu mostrei eles, do jeito que senti eles e mostrei na matéria. E aí, por causa disso, eles me chamaram e, junto com Cipassé, que era Cacique da Pimentel Barbosa, nessa época, era para eu fazer uma documentação sobre os rituais xavantes. Como eu não entendia nada de ritual xavante e da cultura xavante eu disse: *"ah! Tudo bem, eu aceito!*" Só que eu não imaginei que ia demorar vinte anos fazendo esse trabalho, quinze anos, foi! Por aí fazendo esse trabalho. Por que tem rituais que acontecem de mês e mês, de ano em ano; têm outros

que é de cinco em cinco anos e tem um que é de quinze em quinze anos. Então, quando eu me dei conta eu tive que ficar esperando até fechar o ciclo com Darini que aconteceu em 2003 que foi quando nós fechamos os trabalho. Então, durante todos esses anos, o Cereburão, Cipasse e as lideranças ficaram me pautando, eles me ligavam. Se ia ter uma furação de orelha, então me ligavam *olha Rosa você tem que vir prá cá, semana que vem porque tem uma furação, você tem que está aqui*. Eu falei: *gente eu to aqui em São Paulo como é que eu vou chegar aí amanhã?* E aí a gente foi acertando as datas conforme foi dando, eu fui me programando, eles foram entendendo que tinham que me avisar com antecedência, porque senão, não conseguia chegar lá de ônibus no dia seguinte. Dessa forma a gente foi fazendo o trabalho e ao mesmo tempo, eu fui percebendo assim, que realmente... uma frase que o Cereburão falou: *Rosa, as pessoas só respeitam aquilo que elas conhecem!* Por isso, nós queremos que você faça as fotografias, pra levar essas fotografias lá nos uarazuis que somos nós, para os uarazuis conhecerem como é a cultura Xavante. E então, com essa idéia do trabalho, eu falei pra eles logo que imaginei um livro de fotografias, eu sou fotógrafa, então imaginei logo e falei *ah um livro grande! Grandão!* falei *vamos fazer um livrão!* eles falaram pra mim *não precisa ser um livrão, nós queremos um livro que seja distribuído nas escola*s, então eu falei, vamos fazer dois! Porque se fizer um livro muito grande vai ficar caro, *vamos fazer um de fotografia bem legal e vamos fazer um menorzinho para distribuir nas escolas*. Daí que a gente fez um livrinho pequeno e aí durante todos esses anos e, que eu terminei o projeto que foi em 2003, que foi o *Darini*, que é o ritual que acontece de quinze em quinze anos eu fui lá e fiquei quinze dias lá na Aldeia. E, nesses quinze dias, durante todo o ritual, de branco só tinha eu lá, eles não deixaram ninguém entrar na Aldeia, eles não quiseram que ninguém viessem, só eu, porque eu estava fazendo o trabalho pra eles, com eles, que era interesse deles e que eu tinha que ficar para acabar de documentar. E aí, durante esses quinze dias que eu fiquei na Aldeia, foi uma coisa muito estranha porque morreram duas crianças, morreu uma criança de parto difícil porque tinha que ser cesária, a mãe tinha pressão alta, eles não levam pra cidade mesmo, eles morrem de medo porque os hospitais são muito ruins e acaba sempre acontecendo coisa ruim...

Pesquisadora: Aconteceu em Mato Grosso?

RG: Mato Grosso, Canarana, é onde fica o hospital. Então, a mulher teimou, quis ter o neném na aldeia e o neném morreu. Na semana seguinte, morreu uma criança de insuficiência respiratória. Um neném de dois anos. Naquela época tinha assistente de saúde de quinze em

quinze dias, então, ela ficava quinze dias lá e ela ia pra cidade de férias e, nos quinze dias que ela ia pra cidade, lá não ficava ninguém e foi, exatamente, um dia depois que a menina foi embora que aconteceu a morte dessa criança que morreu por insuficiência respiratória, de dois anos. A criança estava passando mal e eles levaram para a cidade. Então, eles me chamaram e perguntaram se eu sabia primeiros socorros, eu falei: *gente eu não entendo nada de primeiros socorros, essa criança está com insuficiência respiratória,[...]*. eu disse olha Kakau, não era o Kakau, era outro menino, o agente de saúde, então eu falei, *Jemiro leva no carro, leva pra cidade, essa criança não está bem, ela está com insuficiência respiratória e isso é muito perigoso, ela pode ficar muito cansada e pode parar o coração dela*. Só que eles queriam reanimar a criança eles demoraram pra levar, quando eles levaram a criança morreu no meio do caminho. No outro dia de manhã eu acordei e falei: gente! *E aí o neném tudo bem, está no hospital?* Um olhou pra cara do outro e disse: *Rosa, o neném morreu*. Quando eles disseram Rosa o neném morreu, eu senti assim um...

Pesquisadora: Nesse período você já tinha fundado a ONG?

RG: Não. Eu estou te contando isso porque eu fundei a Nossa tribo por causa disso. Porque eu estava terminando o trabalho, fechando o livro [...] que é esse aqui *Raízes do Povo Xavante [...]* Eu me dei conta e disse: gente eu to aqui há vinte anos fazendo fotos e livro de artes e as crianças morrendo em volta de mim e eu nunca tinha visto isto, nunca tinha presenciado ninguém morrendo, porque eu não sou da área de saúde, eu nunca tinha entrado muito nessa coisa da área de saúde. E aí eu vi como eles eram desassistidos, a menina virou as costas e a criança morre. Uma coisa assim... também se a menina tivesse lá eu não sei se isso ia ajudar muito. Os agentes de saúde são muito poucos preparados. Bom... enfim, eu terminei o projeto, paguei todo mundo, recebeu o dinheiro e eu fui viajar e eu pensei, *cara tenho que fazer alguma coisa!* Aquela coisa daquela criança sabe, eu fiquei mexida. *Cara! Como eu posso virar as costas pra eles, agora, com o livro. oh! Gente, legal! Bom livro! Tchau!* Eu pensei: *eu tenho que fazer alguma coisa! Ah! Mas se eu fundar uma ONG vai me dar um trabalho!* Só sei que eu fui, fiquei pensando, aí eu resolvi que eu tinha que fazer isso. Eu pensei, *vou fazer com quem?* [...] Então eu pensei: *quem eu vou chamar porque também uma ONG sozinha venha e venhamos, né*? Eu falei com a Camila que era a minha filha que estava fazendo Ciências Sociais, falei com o Caimi, professor Xavante, que é o Caimi Waiasse, liguei para um amigo meu que era o diretor da Faculdade Metodista que é o Iskirra, amigo de adolescência. Liguei para vários amigos, só sei que o Skirra topou [...] *tudo bem Rosinha eu*

entro... é que eu precisava de oito pessoas, porque naquela época, depois para virar OSCIP era preciso ter, no mínimo, oito. Então, eu pensei, vou logo fundar uma ONG para virar uma OSCIP e aí fica mais fácil. Então tinha que ter oito. Entrou eu, a Camila, esse meu amigo que era diretor da Faculdade Metodista, que falou *olha põe meu nome aí só pra constar Rosinha, porque eu não vou fazer nada, estou com a maior trabalheira aqui*... mas, como ele era diretor da comunicação ele falou, *olha, mas o que for fazer na área de vídeo o que vocês precisarem eu posso ajudar, abrindo a universidade pra vocês a única coisa, porque pra ir aí fazer reunião eu não posso*. Tudo bem, Iskirra vou pôr o teu nome, aí eu coloquei a Camila, o Iskirra, entrou a Cristina Duran que fez o texto do livro, era uma jornalista do Estadão, encantada com os índios, disse que queria entrar e entrou. Tem eu, a Cristina e a Camila. E o Cipasse e a Severiá, o Caimi contou que a gente ia abrir uma ONG, eles telefonaram e falaram olha a gente quer entrar....

RG: [...] *Olha Caimi eu não entendo da área de vídeo, mas tem o Skirra que é sócio da Nossa Tribo que quando ele entrou falou que a gente poderia pedir ajuda na Universidade Metodista que é de Rádio e TV, então, eu acho que posso fazer um acordo lá prá você vir trabalhar lá e editar o vídeo, que é uma coisa muito cara, uma edição de vídeo*. [...] Eles têm um centro de Rádio e TV que os alunos trabalham dentro da universidade e o Skirra viu que era uma ótima oportunidade para a universidade fazer um trabalho com o terceiro setor, [...] *se a gente fizer um trabalho ajudando a Nossa Tribo, a Nossa Tribo vai ajudar a universidade com esse trabalho*, então, uma mão vai ajudar a outra. Eu fiquei muito contente porque não me senti pedindo um favor para um amigo, mas também contribuindo de igual para igual. Nós firmamos esse contratinho e o Skirra falou que ia ser muito legal porque *os meninos iam trabalhar junto com os alunos do quarto ano que estão formados e para eles vai ser muito interessante conhecer uma etnia indígena e, ao mesmo tempo, para os meninos vai ser legal poder saber como é que se faz uma edição de vídeo*. Nós organizamos, eles descolaram um apartamento, [...] Eles ficaram no mês de férias, na universidade não tinha tanta gente nos laboratórios usando os computadores e, designaram alguns alunos que, naturalmente, nas férias trabalhavam nesse... porque eles são uma central de comunicação dentro da universidade. Eles fazem a rádio, os jornais, todos os parte de comunicação da universidade é feito por esses meninos e, no caso dos vídeos da universidade, tem uma equipe de vídeo da Rádio TV que deu assessoria para o *Darini*. Os dois, o Caimi e o Jorge ficaram durante um mês indo todos os dias às oito da manhã até as seis da tarde, trabalhando direto. Conseguimos para eles comerem na universidade [...] Foi uma coisa muito legal porque eu falei: *olha, a*

gente quer que eles aprendam mas a gente não quer que vocês se metam na idéia deles. Nem eu como fotógrafa, nem vocês como diretores vão dar opinião no que eles vão fazer. Eles já sabem o que eles querem fazer, eles têm tudo na cabeça. Os professores falavam *eles não têm roteiro*. Eu disse: *deixa! porque eles têm o roteiro na cabeça, eles vieram, os velhos lá falaram para eles o roteiro, não é que os menino estão fazendo qualquer coisa. A comunidade se reuniu lá e falou: olha vocês têm que fazer assim, assim e assim...* Já vieram com tudo na cabeça, não era escrito mas... eles foram montando, um técnico montava e eles iam dizendo corta aqui. No final eles já estavam fazendo tudo. O resultado foi melhor do que eu esperava. O *Darini* ficou super legal. Quando os professores viram ficaram assim super... não estava cansativo, mas era uma coisa diferente do que a gente costuma fazer. A gente percebeu quanto rico foi deixar eles fazerem do jeito deles. [...] quando a gente fundou a Nossa Tribo a gente fez aqui uma reunião e eu falei: gente, o que é nós vamos fazer além do Darini, de estar dando força para o Caimi fazer esse vídeo, o que é que nós vamos fazer agora?

Pesquisadora: Quais os setores que vocês pensaram que pudessem compor a ONG naquele momento?

Rosa: A gente pensou assim, quer dizer, a gente dividiu mais ou menos... a gente se baseou no Estatuto do ISA, eu peguei o Estatuto do Instituto Sócio Ambiental, li e adaptei alguma coisa para a gente. Que eu pensei que a Nossa Tribo um dia vai ser um ISA, então, vamos ver como eles fizeram e vamos fazer parecidos. A idéia era que tivesse uma área de comunicação, como tinha a Cristina Duran que era jornalista, o Skirra que era de Rádio e TV e eu que era de fotografia e... a Camila como antropologia, mas, a gente ficou pensando que projetos a gente ia fazer. Na verdade, como a gente agiu? Entramos na internet procuramos em vários sites o que tinha de editais abertos, porque a gente não tinha um tostão furado, sem dinheiro... e como essa casa é minha, eu tenho a sorte de ter comprado essa casa pro meu Studio e essa casa é imensa, então eu pensei, ah! Vamos usar uma salinha para Nossa Tribo que não paga aluguel, não paga telefone, não paga nada porque já pago para o Studio R, ela usufrui da infra-estrutura do Studio...

RG: Então, a gente viu onde se encaixava e fizemos alguns projetos. Fizemos projetos na área de vídeo, comunicação, fizemos seis projetos na época, não lembro quais foram, tudo na área de comunicação. A gente viu um projeto da UNESCO para nutrição e saúde do projeto

Criança Esperança, então, pensei, vamos fazer esse para os nenéns. A Mônica Tarantino que é jornalista e que não entrou oficialmente, mas dá muito suporte, porque ela é jornalista da área de saúde da Isto é! Muitos anos. [...] não quis entrar porque ela trabalhava na Isto é! Ela disse: Rosa eu vou te ajudar mas não vou entrar oficialmente por que eu estando na Isto é! É uma coisa meio complicada eu estar na ONG. Eu falei para ela que queria fazer um projeto para dar uma força para a questão dos bebês, para aquelas mães que ficam com os bebês morrendo...

Pesquisadora: Não tinha ainda uma equipe para pensar e elaborar os projetos?

RG: Nós, a Mônica Tarantino, jornalista, a Cristina Duran, jornalista, Eu e o Caimi. O Skirra nunca veio porque ele não podia. [...] A Vilma, ela ficava com a parte mais burocrática, ela já cuidava do Studio e da Nossa Tribo, ela fazia tudo.

Pesquisadora: E hoje, quem faz essa parte?

RG: Burocrática? Eu e a Jaciara. A gente dividiu literalmente, [...] porque eu não tinha ninguém. [...] para pensar os projetos, fizemos algumas reuniões. Veio a Cristina Duran, a Mônica e a Vilma que estava ainda, eu e o Caimi que de vez em quando vinha para editar os vídeos, então, eu o pegava para as reuniões. Pensamos o projeto e percebemos que encaixaria algo sobre Nutrição...

Pesquisadora: Quando foi esse projeto?

RG: O Projeto Nutrição Xavante foi de 2005 a 2006. Nós pegamos ele em 2004 logo que nós fundamos a ONG. Nós fizemos logo esses seis projetos e mandamos. Nós não sabíamos direito como fazia, como fazia projetos, a gente viu logo que era de comunicação e esse que era de saúde por causa dos bebês. Que, na verdade, eu queria fazer alguma coisa de medicina, de atendimento médico. Como a Mônica faz entrevista só com pessoas que entendem pra caramba, porque ela só faz entrevista com o pessoal de saúde, ela falou que tinha que ter uma parte de nutrição nesse projeto. Porque eu achava que era atendimento médico, para dar atendimento pra Aldeia, mas, a Mônica reafirmou que tinha que ter uma parte de nutrição, porque a coisa principal para os bebês era a nutrição, se a mãe não cuida direito da nutrição o bebê já fica doente. Eu não tinha a mínima idéia...

Pesquisadora: Nesse caso, vocês olhavam a realidade e tomavam a decisão sobre qual projeto iriam fazer?

RG: [...] o pessoal tinha ficado muito impressionado com a historia dos bebês. Nesse caso específico, nós sentamos e pensamos no projeto, com o Caimi dando o *start* do que eles precisariam. Ah! A gente dizia vamos fazer uma plantação, o Caimi dizia não, ah!, então vamos criar galinha, o Caimi dizia não, ah! Vamos fazer criação de porco do mato. ai o Caimi falou... Na verdade o Cidaneris (velhinho da Aldeia Xavante) foi quem pediu o projeto. Ele disse: Rosa nós queremos fazer alguma coisa para fortalecer a comida tradicional, porque eu acho que os Xavantes ficam doentes porque deixaram de comer a comida tradicional. Toda hora o Cipassé ligava e comunicava o que os velhos tinham decidido na reunião que faziam. Nós tínhamos um *feedback* deles, do que eles queriam e o Caimi ajudou a redigir aqui. Quando a gente pensou, pensou em assistência médica para as mães dos bebê e para os bebês, médico na Aldeia, porque nunca tinha pisado um médico na Aldeia e, ao mesmo tempo, reforçar a comida que era um pedido do Cidaneris. Para reforçar a comida nós tivemos a idéia de colocar no projeto um engenheiro florestal, então, o projeto foi muito conversado, a gente fechou a idéia, ligava para o Cipassé (Cacique) transmitia a idéia e solicitava que conversasse com os velhos para ver se era isso mesmo que eles queriam. [...] Eu não entendo de saúde, ninguém aqui é médico, ninguém entende da área de saúde, é melhor a gente fazer um projeto-piloto, bem pequeno. Porque quando a gente começou a fazer as contas tinha que ser uma coisa bem pequena, pois cento e dois mil reais divididos por doze meses. Imagina!Vai dar dez mil reais por mês, para pagar um médico, uma nutricionista, um engenheiro florestal, eu e os índios que estavam trabalhando no Projeto, as viagens, a comida, com cem mil reais, para um ano, são dez mil por mês. Quando comecei a fazer as contas eu vi que esse dinheiro não ia dar para coisa nenhuma. Nós fizemos uma planilha, a Vilma entrava nessa parte da planilha, a gente discutia...

Pesquisadora: Vocês se reuniam?

RG: Não. Na verdade, a agente se encontrou duas vezes para pensar o projeto. O resto fiz com a Vilma. Por que? Ninguém tinh tempo.

Pesquisadora: E o Caimi mora?

RG: O Caimi mora na Aldeia, mas, quando estava toda a idéia formatada, a gente formatou antes do Caimi viajar de volta e vimos quem era queria trabalhar no projeto, como que na Aldeia iria trabalhar o projeto e o que de dinheiro do projeto iria para a Aldeia. Então, nós colocamos um médico ganhando salário de médico, uma nutricionista ganhando o salário de uma nutricionista, um engenheiro florestal ganhando o salário de um engenheiro florestal. Eu, como coordenadora, na verdade, o que sobrou do dinheiro a gente pôs, que era superpouco, mas, eu falei: *tenho que ganhar alguma coisa, pois eu preciso pagar minhas contas*. O Caimi como videomaik e o Jorge ganharam. Pusemos vários jovens da Aldeia ganhando porque eles iam ajudar na agrofloresta. Fiz questão que a comunidade tinha que estar dentro do projeto, tinha que estar falando do projeto e fazendo o projeto, ganhando dinheiro, não só trabalhando no projeto e a gente ganhando. Mas eles ganhando porque eles têm muita dificuldade com o dinheiro, qualquer coisa que eles precisam eles têm que ir na cidade ganhar dinheiro.

Pesquisadora: E hoje, como é que vocês fazem a elaboração de projetos?

RG: Vocês? Eu e a Jaciara!

Pesquisadora: É exatamente isso que eu queria entender. Como é que a organização é composta, quais são os setores que ela tem?

RG: Na verdade, aconteceu o seguinte: eu fui ficando muito deprimida porque ninguém tinha tempo. E aí, passando o auê da fundação da ONG, a Vilma que mais me ajudava teve que ir embora por causa do neném. Fiquei eu com a Maíra, minha sobrinha, que também tinha que cuidar de todo o atendimento do *Studio R*. A gente tem um atendimento com editoras de livros que a gente trabalha com o meu arquivo e fora isso, ela tinha que me ajudar com as burocracias e fazer as coisas. E, de repente, as pessoas nunca podiam. A Mônica, jornalista, não tinha tempo; a Cristina Duran teve um problema psicológico, um ano depois ela quis sair. Que era a pessoa que ia cuidar da área de comunicação, dos releases, que eu contava que seria a pessoa que iria fazer a divulgação, nunca fez! Ela logo saiu, veio duas vezes e ela quis sair. Tanto é que quando a gente fez no ano passado, no ano de 2008 que a gente fez reunião para a Diretoria de novo, ela saiu oficialmente e a Carmem que esta que está agora vendendo os livrinhos, entrou a Carmem e entrou o Gustavo Querubini que era um outro amigo nosso que trabalhava com o terceiro setor, que veio numa reunião e nunca mais veio.

Wal: Esses dois fazem parte oficialmente da Nossa Tribo?

Rosa: A Carmen está fazendo isso agora com as secretarias de educação na área de divulgar e de vender. Mas assim... bem devagar... mas ela está fazendo. O acerto com a Carmem é: qualquer coisa que você venda você vai ganhar dez por cento em cima disso. *Nós não temos dinheiro para te pagar mensalmente*, então, ela está na verdade fazendo um trabalho. Ela já vendeu para a Secretaria do Estado, quando ela vendeu para o estado ela recebeu os dez por cento. Ela está sem trabalho, está fazendo outras coisas, então, ela tira meio que um tempo para está fazendo isso. Eu falei: *Carmem eu gostaria de contratar você, de você estar ganhando uma coisa só para estar fazendo isso. Nós estamos sem capital de giro, nós não temos dinheiro o que eu posso acertar com você é se você quiser ajudar, você vendendo, você recebe dez por cento da venda*.

Pesquisadora: Vocês têm voluntários?

Rosa: Não. Essa coisa de voluntário é muito complicado não. Eu prefiro que a pessoa faça uma coisa e ganhe, por que esse negócio de voluntário não funciona. As poucas vezes que a gente tentou, as pessoas se cansam, são ocupadas, acham um saco, precisa ficar no pé e não dá para eu ficar no pé. Eu prefiro dizer *eu te pago tanto para você fazer, aí eu cobro, não fez tem que fazer! Está errado aqui vai lá e refaz*. Entendeu? Porque também tem outra coisa, tem que fazer bem feito, porque fazer mais ou menos é melhor nem fazer.

Pesquisadora: Para você a questão do voluntariado implica em quê?

RG: ... tem que ter alguém gerenciando, alguém organizando isso. Eu te digo uma coisa, chegou uma hora, no começo eu cobrava muito as pessoas, mensalmente, cada vez que a gente fazia as coisas eu mandava um relatório mandava para as pessoas, *oh! gente fizemos isso, fizemos aquilo, conseguimos isso, conseguimos aquilo*, então o pessoal dizia: *oh! que legal!* Mas na hora que era chamado para a reunião, ninguém aparecia.

Pesquisadora: E você atribui isso a quê? Se você fosse avaliar o que você diria?

RG: Eu acho o seguinte: as pessoas têm muito pouco tempo, elas entraram para me ajudar, na verdade, eu acho que as pessoas entraram porque a Rosa é legal, então vamos lá por o nome, foi bem isso! E, de repente, me senti sozinha e pensei: *Cara! Vilma só tem eu aqui e você,...*. Principalmente, quando o negócio começou a pegar, que no Projeto Saúde e Nutrição do Povo Xavante foi muito trabalho. Primeiro que eu não conseguia contratar médico, tive que pedir auxílio para a Mônica, que pediu ajuda para a Associação de Pediatria do Rio de Janeiro, que pediu auxílio à Associação de Pediatria de Cuiabá que foi onde conseguimos médico. Nós levantamos quanto era o salário de um médico, era quatro mil reais por mês, então, em dez dias ele vai ganhar um terço desse valor. Nós estávamos pagando exatamente o que o cara ganhava, não estávamos pagando de menos.

RG: Mas como tinha o dinheiro do projeto, cento e dois mil, era dez mil por mês, nove e pouco por mês, eu dividi o dinheiro para todo mundo caber ali. A nutricionista que entrou, o médico que entrou, o engenheiro florestal que entrou ganhava o salário de mercado. Dez dias de cada dois meses eles iam para área, eram cinco viagens de dez dias cada, o projeto. Nessas cinco viagens de dez dias iam o médico, o nutricionista e o engenheiro florestal, então, fizemos uma programação que todo mundo viajou *x* vezes e aí, fizemos os custos dessas viagens, o pagamentos dessas pessoas, o pagamento da comida, passagens de toda a produção das viagens, o pagamento das pessoas que estavam trabalhando na Aldeia.

Pesquisadora: Quem ajudava você a tomar essas decisões?

RG: Por telefone, a Mônica, a Cristina Duran e a Vilma. Camila não queria nem saber da história.

Pesquisadora: E hoje?

RG: Hoje ela está ajudando a Jaciara. Eu saí de banda e ela está se sentindo mais a vontade. Por que eu sou uma pessoa muito centralizadora, eu sou muito rápida e às vezes as pessoas não acompanham, eu sei que isso é um problema. [...] Camila você ajuda Jaciara, por favor, porque ela tem que escrever o projeto e sozinha ela não vai conseguir...

Pesquisadora: No momento, quem está trabalhando diretamente aqui?

RG: Só essas duas: Camila e Jaciara. E eu meio que na coordenação, de longe! A Jaciara está cada vez mais fazendo as coisas sozinha com a Camila, porque agora elas estão fazendo o Projeto e vão viajar juntas com aquele projeto de educação que ela deve ter te falado. A Camila que ajudou em tudo. Ela escreveu o projeto, a Camila leu, corrigiu, ajudou, trocou idéia, ajudou ela fazer as coisas. Eu ajudei na parte da planilha que é mais chata. Elas não sabiam direito como fazer. Está sendo uma experiência muito interessante Walkíria, porque eu não imaginava que ela ia render tanto quanto ela rendeu, crescer tanto quanto ela cresceu. Te juro mesmo! Quando ela chegou aqui eu disse *ah! ela não fala...* eu já, né? Eu pensei *ah! meu Deus será que vai dar certo/ ela é tão quietinha!* E aos poucos eu fui percebendo que ela nesse jeito quietinho que ela era uma pessoa superpositiva, ela é supercentrada, ela não deixa nada para depois. Ele é uma pessoa que ela leva as coisas para frente.

Pesquisadora: Daqui de São Paulo ela é a única indígena que está aqui dentro? Pelo que eu entendi das conversas nossas, parece que um dos objetivos era tentar envolver mais indígenas, exatamente, para que os indígenas pudessem tomar conta desse espaço Como é que vocês estão trabalhando essa questão na prática?

RG: Pensando na prática, é muito pontual. Aqui hoje, tem o Caimi e o Jorge Protodique são dois videomaiks que entraram na história do vídeo, aprenderam e hoje estão fazendo vídeos sozinhos. Ele enviou convite esses dias avisando que o vídeo dele vai ser lançado. Eu fiz a produção para eles finalizarem, mas, na verdade, eles fizeram tudo. Eles filmaram, vieram aqui, editaram, eu somente articulei a conta do banco que els não quiseram abrir lá. A pordução de conseguir o rapaz, a logística eu organizei, o resto eles fizeram sozinhos. Eu fui lá ver o vídeo no último dia, eu disse que eles fizessem sozinhos. Então, o Caimi e o Jorge que praticamente estão formados de vídeo, tem o Leandro e o Johni que são outros dois xavantes que fizeram o curso de vídeo, que ganharam prêmio no México com o "Nutrição e Saúde" que é o da UNESCO e que também já viraram videomaiks e já são os videomaiks da Aldeia Welderã, os dois são da Welderã, O Caimi e o Jorge são da Aldeia Eterenitipá. Fora isso tem o Kakau, na Wederã, que é agente de saúde, fez o curso com o Dr. Marcos e a equipe de saúde, e faz o atendimento lá e que trabalhou com a gente no processo do projeto da área de saúde com o Dr. Marcos, as enfermeiras e as nutricionistas. Tem o Wanderley com a equipe dos homens e dos rapazes que trabalharam com a equipe do engenheiro florestal na Aldeia Wederã, onde fizemos o projeto Nutrição e Saúde do Povo Xavante que a UNESCO financiou. Na Aldeia Wederã são sessenta pessoas que trabalharam diretamente dentro do

projeto, todas trabalharam, todas fizeram o livrinho, todas as mulheres trabalharam juntas com as duas nutricionistas, com os médicos e com as enfermeiras. Todas as crianças, todas as mulheres, todos os homens e os rapazes conversaram em cima da cartilha, desenharam a cartilha e fizeram o texto da cartilha, todo mundo participou do projeto. Aqui na Wederã foram sessenta pessoas, aqui na Eterenitipá... porque é dentro da terra indígena Pimentel Barbosa, antes era a Aldeia Pimentel Barbosa, que é onde eu fiz o livro, essa Aldeia eram seiscentas pessoas, ela se dividiu em três, então, hoje ela é Pimentel Barbosa, Wederã e Eterenitipá. As mesmas pessoas que eram quando começou o livro se dividiram e a gente continua com o contato com as três. Cada um diz, Rosa você fez o projeto Nutrição na Wederã e na Pimentel Barbosa, agora nós queremos na Eterenitipá. Eu gostaria que a Nossa tribo pudesse ter continuado o Projeto Nutrição com os Xavantes, porque eu acho que foi o projeto mais importante que a gente fez.

Pesquisadora: Qual a continuidade dos projetos que vocês desenvolveram?

RG: Não teve continuidade. Porque eu não quis. Foi muito pesado fazer esse projeto, para mim. Não sou da área de saúde, Walkíria. Eu penei, eu penei. Eu te digo isso assim no mea-culpa porque a gente entrou nessa história sem saber direito onde eu ia por a mão, não é? Eu não sou da área de saúde, não sou da área de nutrição e não sou da área de engenharia florestal. A área de engenharia florestal e a área de saúde são mais light, mas a área de saúde é pank, é pank a área de saúde indígena. O que aconteceu é que eu tive que gerenciar, tive que falar grosso com médico, tive que falar grosso com engenheiro floresta, tive que falar grosso com nutricionistas, sendo que não entendia de nem uma dessas áreas. E eu tinha que coordenar esse povo.

Pesquisadora: Como você avalia essa situação?

RG: Eu não quero continuar assim. Quando a Jaciara entrou eu falei assim: gente, ou os índios tomam conta disso aqui ou eu vou fechar essa Nossa Tribo. Eu não vou ficar trabalhando sozinha aqui em São Paulo sendo que os índios estão cada um em seu lugar. Porque eles são muito acomodados.

Pesquisadora: Você olhando para a Nossa Tribo, todo esse contexto que você colocou que desafios você descreveria?

RG: Eu vejo um futuro muito grande para a Nossa Tribo, eu acho que a Jaciara foi uma luz aqui. Há males que vem para bem. Porque quando a gente fez o Projeto Nutrição e Saúde para o Povo Xavante, a gente percebe que todo mundo amou, adorou, a Faculdade de Medicina adorou, a UNIFESP foi lá, fez o lançamento falaram que eles que fizeram o projeto, ai minha filha, eu tenho o filme, você nem acredita, os diretores falando do projeto. Todo mundo: ah! nós que fizemos o projeto. Cara! Esses caras nunca me deram apoio, não me ajudaram em nada. Tanto que o Leno Silva ele era o assessor era o assessor de imprensa do Instituto Ethos, ele ficou super meu amigo e o Leno ele tem raízes negras, ele falou para eu ir lá na frente e dizer que o Nossa Tribo foi quem fez o projeto, pois os caras estão encampando o projeto dizendo que foram eles que fizeram. Lá onde a gente estava lançando o livro eu estava atarantada com o Dr. Marcos que ajudou no Projeto e o Leno dizia: Rosa você tem que ir lá dizer que foi a Nossa Tribo que fez o Projeto porque eles estão lá discursando que foi a UNIFESP que fez. E aí ele me convenceu e aí me sentei e disse que só se eu fosse com os índios, com um monte de diretores de faculdades eu não vou sentar. Foram chamados os caciques, quatro estavam lá. Consegui uma coisa inédita: consegui levar os três que brigam entre si e não se dão. Eles sentaram na mesma mesa comigo para lançar o Projeto Nutrição. Isso foi uma coisa muito legal porque a Pimentel Barbosa se dividiu em três porque eles brigaram entre eles. É uma coisa natural da cultura, eles brigam e formam outras aldeias. Só que eles não se bicam, não se falam e são tudo parente e eu sou amiga de todos e todos me adoram. Eu sentei lá na mesa e falei da Nossa Tribo, eu falei que estava contente porque comecei esse negócio sozinha e de, repente, aquela sala cheia de gente, mais de seiscentas pessoas, e eu estou feliz porque, pelo menos, esse movimento está crescendo e vocês estão aqui ouvindo a gente. A Nossa Tribo começou esse projeto e quando eu vim aqui pedir apoio pra vocês, eu lembro que os médicos do Projeto Xingu me olharam e pensaram: *essa fotógrafa é louca! Vem aqui de meter em saúde que ela não sabe nada, pedir médico para um projeto de Saúde e Nutrição sendo que ela não é nutricionista e nem é médica*, enfim, os médicos estão aí, o Projeto está aí, vocês vão ver o projeto que os índios fizeram. Então, para mim foi bem legal... foi uma lavagem de alma porque eu acho que existe uma burocracia muito grande das entidades, existe uma burocracia muito grande nas entidades que trabalham com os índios, existe uma coisa muito corrompida aí na FUNAI, na FUNASA, existe muita gente roubando o dinheiro dos índios, tem muito dinheiro dos índios, do governo federal para a saúde e nutrição e esse dinheiro está sendo desviado e ninguém fala nada porque ninguém prova nada. Porque, na verdade, é um saco sem fundo. O dinheiro não chega nas aldeias e isso

nós descobrimos dentro da Nossa Tribo com a Patrícia Hech que uma das funcionárias do Projeto Xingu que trabalha com o Dr. Marcos Chaffler que depois assumiu a parte médica do projeto, quando o médico de Cuibá saiu no meio do projeto. O Dr. Marcos da UNIFESP entrou e me ajudou no projeto, foi a salvação porque não tinha médico, ninguém queria ir lá. Você pensa que os médicos querem ir nos índios? Ninguém quer. Fim de mundo. Eu tenho uma irmã médica pensa que eu consegui médico com a minha irmã? Minha irmã é médica da USP é uma super médica. É muito difícil para eles saírem, tem que ser recém-formados. Médico com família vai se meter no meio do mato, não vai. Voltando um pouco da história dos projetos, das pessoas que trabalharam eu vejo assim: a Nossa Tribo fez poucos projetos pontuais , mas, todos os projetos poucos e pontuais que fez as pessoas trabalharam e as pessoas aprenderam. Então, a gente fez o vídeo "Darini", com Caimi e com Jorge, duas pessoas; depois a Wederã, o Projeto Nutrição, sessenta pessoas trabalhando ativamente no projeto, toda comunidade conversando, discutindo, entendendo, tirando dúvidas, no processo; saiu a cartilha, todo mundo trabalhou na cartilha, os meninos no vídeo, vieram aqui, editaram o vídeo na universidade. Para os alunos da universidade foi bárbaro porque eles descobriram quem eram os Xavantes, porque no começo eles olhavam tortos. Hoje eles adoram quando a gente diz que os xavantes vêm.

Pesquisadora: Vocês participam do processo de preparação do evento Retomada Indígena?

RG: Não. Depois desse projeto de Nutrição infantil eu fiquei muito desgastada com esse processo porque, todo mundo olhava para mim e dizia, *ah! a chefe do projeto é a Rosa. Ah! a Rosa vai cuidar da saúde do povo xavante*. E o projeto deu tão certo porque eles fizeram, não é porque nós fizemos. A equipe era muito pequena e muito boa! Dr. Marcos do Projeto Xingu que há cinqüenta anos trabalha com os índios; Patrícia Hech que é enfermeira do Projeto Xingu contratada que trabalha direto no Xingu, com os índio do Xingu; o engenheiro florestal era um cara que de Brasília especializado em Cerrado, um cara superlegal, meio difícil, às vezes, mas, fez um trabalho bárbaro! Fizemos uma agrofloresta de trezentas mudas, reforçamos as hortas, os quintais. Não voltei mais lá. Hoje em dia, dizem que a aldeia está verde em volta pelas árvores que a gente plantou.

Pesquisadora: Isso foi uma iniciativa da Nossa Tribo?

RG: Do Projeto. Porque o Projeto da Nutrição era: atendimento básico para as mães e para os bebês, que acabou sendo para toda a comunidade inteira, porque sessenta pessoas o médico tirava de letra e atendia todo mundo. Formação dos agentes de saúde, esclarecimentos para as mães do que eram as doenças básicas que eram a diarréia e gripe, pneumonia que são as doenças que mais matam os bebês e sarna e bicho-do-pé que todo mundo tem, tinha, depois não teve mais. Na área de saúde e nutrição as nutricionistas da Universidade de Goiânia ajudaram elas entenderem que arroz sozinho não funciona, que tem que ter um equilíbrio de amido, proteína e vitaminas. O que vitamina e proteína no cerrado dentro da cultura deles e porque que a comida deles era muito melhor do que eles estão comendo agora, que é só o arroz. E por que é importante comer frutas, não suco e refrigerante, por que o refrigerante faz mal, por que o salgadinho faz mal para a criança, é melhor a criança comer o milho, a comida tradicional deles. Por que o arroz e o milho é amido e por que a fruta é vitamina. Imagine explicar isso em xavante: o que é proteína. Elas fizeram e também entenderam da comida xavante, porque ninguém entendia nada da comida xavante, nem eu. Nesse projeto aqui todo mundo achou que eu ia salvar os xavantes. As pessoas começaram a dizer Rosa vem fazer o projeto aqui. Eu pensava: quem vai financiar um projeto para seiscentas pessoas? Era a minha idéia ampliar esse projeto. A UNESCO tirou o meu sangue, trabalhar com a UNESCO não dá. Ela mandou a contabilidade de volta três vezes, por causa de recibinho, de papelzinho, e nesse meio do projeto, que ficou quatro meses parado por causa de contabilidade morreu uma criança. Eu quase morri junto Walkíria. Eu não to preparada para ver gente morrer, não é a minha área. Se fosse o Dr. Marcos, ele está acostumado ver criança morrer. Ele trabalha na UTI. Eu quase morri, mesmo porque a criança que morreu era meu afilhado, era filho do Leandro do vídeo, que é tipo o meu afilhado. Quando vem para São Paulo ele fica na minha casa. Foi o primeiro neném do Leandro, morreu! Porque o projeto parou por causa dos papeizinhos da UNESCO. Eu quase morri Walkíria, eu chorei dois meses seguidos... eu não agüentei... eu não estou preparada. Como é que eu vou cuidar do resto da Aldeia? Todo mundo queria que eu fizesse projeto. Sendo que, aquele dinheiro contadinho, não tinha dinheiro para nada, tudo bem, a gente orçou, a contabilidade foi tudo perfeita. Eu tive que mudar duas vezes de contador, eu fiquei esperta. Eu falei Mônica eu fiz tudo certinho agora o cara está pegando no pé por causa de uma nota de trezentos reais. No Mato Grosso ninguém dá nota fiscal. O que eu posso fazer se o médico chega lá do Cuiabá com um recibo de cinqüenta reais e não tem nota fiscal? A gente mudou de contador, é um japonês, o Hitoch Ele falou: Rosa eles vão mandar de volta de novo, com esses recibos aqui eles nunca vão aprovar esse negócio. Eu falei o que é que eu faço Hitoch? Ele falou, o projeto não compra comida?

Tem comida para comprar? Vai ao supermercado faz uma nota de... quant
aqui? Trezentos Reais? Que os caras estão mandando de volta por causa de trezentos reais de notinha? Faz uma compra de trezentos reais, diz que foi comida para o supermercado e me traz a nota fiscal. Eu dei a nota fiscal para ele e fechou.

Pesquisadora: Essa questão jurídica da ONG está toda legalizada?

RG: Jurídica está toda legalizada.

Pesquisadora: E contábil?

RG: Também. Nós temos o Hitoch que toma conta. Ele é contador do Studio R e da ONG. Toda papelada do Studio R e da ONG, porque eu faço projeto de livro, do Studio R de fotografia e de exposição de fotos, e da Nossa Tribo também. E agora eu estou pedindo a ele que faça o registro para a venda dos livros lá em Brasília. Ele só vai tirar porque está tudo pronto. Isso a gente fez questão de estar tudo certo. Voltando para o número de pessoas formadas pelo projeto... eu disse vou dar um tempo com essa questão do projeto, não vou mais trabalhar com nutrição e saúde. Eu disse ao Dr. Marcos para refazermos o projeto porque a gente tinha ampliado o projeto para a Pimentel Barbosa e para Eterenitipá, a primeira com quatrocentas pessoas e a segunda com trezentas pessoas.

(Nesse momento a entrevista deu por encerrada. Foi feito agradecimento pela abertura que foi dada a este trabalho, como também, firmado o compromisso de dar um retorno do mesmo à ONG Nossa Tribo)

ENTREVISTA REALIZADA UTILIZANDO A INTERNET COMO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO POR MEIO DO SKYPE – SÃO PAULO – SP.

Transcrição da Entrevista realizada por Walkíria Ferreira Guedes, no dia 08 de junho de 2010, com a Sócia-fundadora da ONG Nossa Tribo – é graduada em Ciências Sociais desde 2002 e concluiu o Mestrado em Antropologia em 2010. Faz parte da Organização desde a sua fundação em 2004.

Foi feita uma introdução sobre a natureza do trabalho em relação à contribuição que será dada como retorno à ONG Nossa Tribo. Este trabalho também tem a finalidade de proporcionar um conhecimento sobre a Organização, a fim de que seja possível uma colaboração futura por parte da pesquisadora à referida ONG.

Pesquisadora: Como você define a missão e os objetivos da organização?

CG: A missão é a comunicação intercultural entre povos indígenas e não-indígenas. Por ser fundada por uma fotojornalísta, que é a minha mãe, que concebeu essa idéia, ela achou que o principal seria a comunicação de informações entre os povos indígenas e não-indígenas. Que essas duas partes tivessem mais conhecimento do que se faz, tanto de um lado, quanto de outro lado. Tanto difundir conhecimento dos povos indígenas para os não-indígenas, assim como, difundir conhecimentos dos não-indígenas para os povos indígenas. Então, é uma troca de conhecimentos e uma troca de ações.

Pesquisadora: Partindo do que você falou sobre a missão,você consegue distinguir a missão dos objetivos?

CG: Acho que a missão tem mais a ver com essa troca de conhecimentos entre povos indígenas e não-indígenas e os objetivos é fazer isso através da educação, da saúde, fazendo cartilhas informativas, ou através de exposições como foram feitas, através de projetos que tenham a formação de pessoas não-indígenas. Acho que os objetivos são mais, assim, como o fazer. É chegar na missão.

Pesquisadora: Quais são os setores que, atualmente, compõem a Organização?

CG: Na verdade a ONG é muito pequena, ela é composta por algumas pessoas, mas, na prática, atualmente, tem a Jaciara que trabalha na parte de receber informações, de estar recebendo os editais por e-mails para estar difundindo essas informações para os outros participantes da ONG, para que a cada edital recebido pensar quais projetos a gente poderia estar formulando, os projetos que se direcionam a esses editais. E daí, junto a esse setor que a Jaciara faz o intercâmbio entre o que está acontecendo hoje no mundo indígena com a Nossa Tribo para que a gente possa pensar em projetos, tem o setor administrativo. É o contador, é a secretária, que, na realidade, a secretária não faz parte da Nossa Tribo mas do Studio R. Na verdade, o setor é a Jaciara trabalhando hoje, na prática.

Pesquisadora: Qual é a ligação entre o Studio R e a ONG Nossa Tribo?

CG: O Studio R é a sede que integra a ONG Nossa Tribo. O Studio é muito mais antigo que a Nossa Tribo. Num determinado momento que a Rosa Gauditano concebeu a idéia da Nossa Tribo, o Studio R meio que aglutinou a Nossa Tribo no espaço dela. São duas coisas completamente independente, mas, acontecem no mesmo espaço e o que o Studio R pode ajudar, ele ajuda, mas, na verdade, quem é responsável hoje pela Nossa Tribo é a Jaciara e a Rosa, na prática do dia-a-dia.

Pesquisadora: E qual é a sua participação?

CG: A minha participação é bem imparcial. Eu não assumi completamente nenhum projeto da Nossa Tribo. Mas, todos os projetos que são produzidos eu contribuo na formulação, nas idéias, na contextualização, na justificativa. A minha participação é imparcial por esse motivo, porque eu ainda não fiz um processo contínuo, permanente. Eu não assumi ainda, nenhum tipo de projeto. Eles são assumidos pela Rosa, com equipes que ela formou e agora é a Jaciara quem está com as rédeas na mão e eu sempre, dando as assessorias possíveis.

Pesquisadora: Partindo dessas experiências pontuais que você faz, quais seriam os principais desafios que você acha que são enfrentados no cotidiano dessa organização?

CG: Eu acho que primeiro, a visibilidade da questão indígena. A dificuldade de adquirir recursos para realizar alguns projetos. Quando se consegue esses recursos, talvez, a

dificuldade burocrática de prestação de contas desses recursos e a falta de recursos humanos na ONG para poder lidar, mais facilmente, com todas essas dificuldades.

Pesquisadora: Você poderia emitir alguma opinião sobre como são planejadas as atividades da organização no cotidiano da equipe?

CG: Tem esse "tete a tete" da minha mãe com a Jaciara, no fim das contas, a Rosa, ela forma a Jaciara para poder fazer contato com as outras instituições, para saber aonde buscar novos editais, novos recursos. Tem, ainda, essa parte de formação que está sendo gerida dentro da instituição e, acho que tem a parte que, a partir do momento em que se encontra um novo edital cabível para se realizar algumas ações que a Nossa Tribo se propõe é conversar com todos os sócio-fundadores, é perguntar por opiniões, querer saber a respeito, querer saber o que cada um pode contribuir em cada projeto que se pensa, que se formula. Tentar abrir caminhos para que esses projetos se concretizem. A Nossa Tribo é mais centralizada em São Paulo, mas, ao mesmo tempo, tudo é esclarecido, divulgado, compartilhado entre todas as pessoas que participam da ONG.

Pesquisadora: Como é que essa comunicação acontece dentro da organização?

CG: Geralmente é através de e-mails, dizendo quais são os avanços de cada projeto, as dificuldades de cada projeto, o que é que está precisando ou, senão, pedindo ajuda às pessoas que fazem parte da instituição e algumas reuniões, também, dos associados. Quando é possível. Pelas regras do Estatuto, as reuniões ao feitas periodicamente.

Pesquisadora: Como é que vocês elaboram e como avaliam os projetos?

CG: Pensar como um exemplo forte de um projeto que deu muito certo na Nossa Tribo, foi mais de um, entretanto, vamos pensar na "saúde entre os xavantes". O que abriu portas para todos os trabalhos que vieram no decorrer desses anos, que foi uma necessidade, quer dizer, um fato triste que ocorreu na aldeia que foi a morte de uma bebê, recém-nascida. Na época, a Rosa estava finalizando um trabalho de documentação sobre a cultura xavante, na Aldeia Pimentel Barbosa e ela percebeu a dificuldade do atendimento de saúde naquela aldeia. E, conversando com as pessoas do lugar e percebendo a angústia das lideranças de ter um atendimento médico satisfatório, se resolveu, de acordo com o desejo da comunidade, fazer

um trabalho para que esse problema fosse amenizado. Então, a elaboração desse primeiro projeto é um desejo coletivo, partiu de um fato, partiu da necessidade da comunidade e partiu da vontade de se fazer alguma coisa para que essa situação melhorasse. A conjunção desses fatores fez com que nascesse esse projeto de saúde e nutrição para o Povo Xavante. Conseguimos recursos para isso, foi montada uma equipe especializada para esse trabalho, não envolveu somente o pessoal da área de saúde, mas, da área de agronomia e meio ambiente, porque se relacionou a questão da saúde com a questão da alimentação e da prevenção de doenças. Eu acho que, geralmente, os projetos da Nossa Tribo são realizados a partir, principalmente, de um pedido da comunidade. Foi assim que aconteceu com o Darini, também. O pessoal tinha muito material produzido sobre o ritual de iniciação espiritual Darini e daí a Nossa Tribo, simplesmente, abriu caminho para que isso acontecesse porque eles tinham o trabalho praticamente feito, só precisavam editar esse material que toda a logística foi a Nossa Tribo que montou. E o trabalho de saúde e nutrição se tornou um núcleo mesmo da Nossa Tribo. E a idéia era que esse projeto piloto na aldeia Wederã fosse difundido para as outras aldeias. Até se tentou que isso fosse feito, que essa ampliação ocorresse mas houve alguns impedimentos da parte mais prática, burocrática, porque envolve FUNASA. A Rosa tentou envolver o pessoal da UNIFESP que tem um trabalho forte com a questão da saúde no Xingu, mas, tudo ficou muito difícil. Então, a idéia de se replicar esse projeto nas áreas xavantes se replicou na área Pankararu aqui na cidade de São Paulo, que fica na favela do Real Parque.

Pesquisadora: Você falou em FUNASA, qual foi a dificuldade que se apresentou nessa relação no desenvolvimento desse projeto em relação à FUNASA?

CG: Na verdade, foi um esforço sobrenatural dos integrantes da equipe para realizar esse projeto porque não tinha ninguém da área da saúde. A Rosa teve que ir procurar nas faculdades, nas associações médicas do Brasil para que pudesse montar essa equipe. Agora, o atendimento médico para as aldeias indígenas é feito pela FUNASA, a princípio o repasse de verbas é feito da FUNASA para a UNB, a Universidade de Brasília, e daí, nesse meio do caminho tiveram vários percalços porque descobriram corrupção nesse repasse de verbas e acabou voltando para a FUNASA. Só que a FUNASA não tem um projeto forte de formação de agentes indígenas locais, xavante, no caso. Geralmente, tem um médico que tem que percorrer cinco terras indígenas e não dá conta de fazer esse trabalho. São muitas aldeias, são muitas pessoas para atender, por esse motivo, o bebê, recém-nascido morreu porque não teve

o atendimento médico imediato como deveria ser. Então, essa relação com a FUNASA é muito complicada, de ter uma intervenção maior de uma entidade civil, que é a Nossa Tribo com o poder público que é a FUNASA. A Rosa tentou fazer isso através da UNIFESP, só que a UNIFESP que tem um trabalho de formação dos indígenas já há mais de quarenta anos no Xingu, também, tem as suas dificuldades para estar ampliando esse trabalho para outras áreas porque isso requer equipes, requer recursos humanos, requer dinheiro, requer repasse. Requer que a FUNASA esteja envolvida nisso mas a gente sabe que é muito difícil, que aconteça mesmo.

Pesquisadora: Quais são as dificuldades que você apontaria que são enfrentadas pela ONG Nossa Tribo e como são tomadas as decisões dentro dela?

CG: Quanto às dificuldades pontuais eu teria que falar sobre a dificuldade de cada projeto. Por exemplo, nesse projeto da saúde e nutrição, a dificuldade foi encontrar a equipe, mas isso foi resolvido. A dificuldade maior foi realizar a prestação de contas.

Pesquisadora: Em que sentido?

CG: No sentido burocrático mesmo!

Pesquisadora: Vocês fizeram parceria com a UNESCO?

CG: Foi. Eu não acompanhei diretamente esse projeto, mas, eu me lembro do esforço tremendo para satisfazer todas as exigências burocráticas da UNESCO para prestar essas contas, mas no fim deu tudo certo.

Pesquisadora: E em relação às decisões como elas são tomadas

CG: São coletivas. Como eu te falei, a Rosa compartilha todos os passos que se dá na instituição. Agora é certo, que algumas decisões, como a Nossa Tribo está centralizada mais na Rosa que está no dia-a-dia juntamente com a Jaciara, são elas que tomam as decisões.

Pesquisadora: Camila eu quero te agradecer. Quando eu recebi o teu e-mail eu fiquei muito feliz por essa oportunidade de entrevistar você e grata pela sua atenção.

RESPOSTAS DOS INDÍGENAS ÀS QUESTÕES ENVIADAS POR E-MAIL

Indígena 01 – CPC

1- Como você define a missão e os objetivos da Organização?

Organizaçaõ foi criada com a missaõ de trabalhar com os povos indigenas com os projetos definido pela propria comunidade eum dos objetivos tambem é trabalhar parceria com organizaçaõ indigenas ou com a comunidade atravez de projetos.

3- Quais os principais desafios enfrentados no cotidiano da organização?

Falta de recursos para ter equipe e estrutura propria.

3- Quais as dificuldades encontradas e como são tomadas as decisões da organização?

Falta de recurso e atraves a reuniaõ marcada antecipada de mes para todo mundo participarem,quando uma reuniaõ urgente é atraves e.mail .

Indígena 02 – SMI

1- Como você define a missão e os objetivos da Organização?

Os objetivos e a missao visam o fortalecimento da cultura e da sociedade dos povos indigenas do Brasil, o que contribui para alcancar o respeito aos povos indígenas. Possibilita tbm o intercambio cultural e de conhecimento entre os povos indigenas e noao-indigenas através de videos, exposiçoes de fotos, palestras em escolas e universidades, entrevistas e debates em tv, rádio, impresa e revista, enfim na midia. Fala do trabalho positivo dos povos indigenas.

3- Quais os principais desafios enfrentados no cotidiano da organização?

A organização necessita de mais pessoas atuando no escritorio e pra isso precisa de recursos financeiros tanto pra os funcionarios quanto pra os projetos.

2- Quais as dificuldades encontradas e como são tomadas as decisões da organização?

Dificuldade em reunir todos em SP todas as vezes que a diretoria necessita. Uma reunião envolvendo todos é pouco. As decisões sao tomadas muitas vezes em reuniões por telefone, skype, e-mail, enfim usando as tecnologias.

Indígena 03 - CCW

1- Como você define a missão e os objetivos da Organização?

A organização possibilitou o acesso a audiovisuais nas universidades, possibilitou finalizar documentarios em videos e divulgá-los nos festivais de cinema e video, exposições fotograficas, intercambios entre povos indigenas e nao-indigenas.

2 - Quais os principais desafios enfrentados no cotidiano da organização?

Necessitamos de recursos humanos e financeiros para estar trabalhando nas demandas.

3 - Quais as dificuldades encontradas e como são tomadas as decisões da organização?

Dificuldade na comunicação e nas decisões conjuntas. As decisões sao realizadas, qdo possivel, no skype, telefone, celular, e-mail e/ou visitas, durante atividades realizadas em SP.