

Perfis Visíveis na Gestão Social do Desenvolvimento Territorial.

Tânia Fischer, Vanessa Paternostro Melo, Ademário Almeida de Jesus, Renata Andrade Almeida, Claudiani Waiandt y Mercya Rose de Carvalho.

Cita:

Tânia Fischer, Vanessa Paternostro Melo, Ademário Almeida de Jesus, Renata Andrade Almeida, Claudiani Waiandt y Mercya Rose de Carvalho (2007). *Perfis Visíveis na Gestão Social do Desenvolvimento Territorial. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-066/438>

Perfis Visíveis na Gestão Social do Desenvolvimento Territorial

Tânia Fischer

Doutora em administração, professora da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, coordenadora do Ciags (Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social) e pesquisadora 1-A CNPq. E-mail: nepol@ufba.br.

Vanessa Paternostro Melo

Mestre em administração pela Universidade Federal da Bahia e pesquisadora do Ciags. E-mail: vpmelo@ig.com.br.

Ademário Almeida de Jesus

Mestrando em administração e pesquisador Ciags. E-mail: ademariodejesus@yahoo.com.br.

Renata Andrade Almeida

Mestranda em Desenvolvimento e Gestão Social e pesquisadora Ciags. E-mail: renata_almeida@pop.com.br.

Claudiani Waiandt

Doutoranda em administração/Ucam-Canadá, mestre em administração pela Universidade Federal da Bahia e pesquisadora do Ciags. E-mail: mercya_carvalho@ig.com.br.

Mercya Rose de Carvalho

Doutoranda em administração pela Universidade Federal da Bahia, mestre em administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: cwaiandt@uol.com.br.

Este trabalho buscou compreender a relação existente entre a gestão social do desenvolvimento territorial, a performance de organizações da sociedade civil e o perfil de seus líderes. Primeiramente, foi realizado um estudo quanti-qualitativo com uma amostra intencional de 12 organizações da sociedade civil situadas em Salvador/Bahia. Nesta etapa, foi feita entrevista estruturada buscando-se identificar o perfil das organizações, aspectos de gestão, resultados alcançados e nível de articulação interorganizacional. A fim de aprofundar o estudo, a etapa qualitativa foi ampliada, sendo realizadas duas entrevistas em profundidade através da técnica da história oral com dois gestores fundadores das respectivas organizações que dirigem. As seguintes questões nortearam o estudo qualitativo: Como a história de vida do principal gestor contribuiu para a organização ser o que é hoje? Como a sua história de vida se confunde com a história da organização? O que o levou a ser um gestor social do desenvolvimento e a fundar a organização? O que se vislumbra para o futuro da organização? Verificou-se que as trajetórias de vida dos líderes pesquisados possuem muitos pontos em comum, especialmente o engajamento em prol do desenvolvimento territorial ao longo do tempo. Conclui-se as organizações e seus líderes estão estreitamente imbricados e que o sucesso das organizações reflete a trajetória bem sucedida de seus líderes.

1. Introdução

As organizações da sociedade civil (OSCs) são organizações paradoxais, controversas e enigmas recorrentes nas agendas de pesquisa. Elos importantes de conexões da sociedade civil, estado e mercado as OSCs ocupam espaços intersticiais, ao tempo em

que ganham identidade e se tornam peças estratégicas no jogo dos chamados poderes espacialmente localizados.

Definida pela autonegação e relativa exclusão do estado e do mercado (não governamentais, não lucrativas), as OSCs advogam autonomia, bem como a identificação com a ética do bem comum e o uso do espaço público como contexto de referência. Sua legitimidade deriva das ações que empreendem, do impacto que estas têm na sociedade civil em que se originam e que, de forma especial, espelham.

Têm o poder da auto-organização, da transformação de suas estruturas e estratégias e da regulação de seu próprio destino. Para isto, devem construir reputação e ganhar legitimidade. As de maior visibilidade na sociedade são valorizadas pela imagem construída e pelo perfil de seus gestores, além das dimensões substantivas de suas ações e das repercussões destas.

A estas instituições foram delegadas funções de Estado e foram guindadas à liderança e formas de representação social, substituindo, em muitos casos, a representação direta dos movimentos sociais. São também interlocutores importantes no campo das políticas públicas e das ações de desenvolvimento sócio-territorial, daí a relevância deste estudo que contribui para a melhor compreensão dos poderes localizados no espaço e no tempo e para as formas de gestão social orientadas ao desenvolvimento territorial.

O universo das OSCs comporta muitos tipos de organizações e interorganizações, sendo muito diverso e fragmentado, conforme resultados do mapeamento de 1859 organizações da sociedade civil realizado em municípios baianos (capital e interior). Feito este estudo, considerou-se importante analisar, com maior profundidade, conjuntos organizativos delimitados e os perfis de liderança das organizações destes conjuntos — no caso, gestores sociais. Um destes conjuntos, objeto deste estudo, é representado por organizações de grande visibilidade, que têm reputação e gestores socialmente reconhecidos.

As organizações de caráter associativo, não governamentais, não lucrativos conquistaram espaços entre sociedade e mercado, entre governo e sociedade e entre diferentes enclaves sociais.

São exemplares as intervenções e a gestão de OSC em projetos de escala local, regional e nacional financiados por recursos de fontes nacionais e internacionais. Os conjuntos integrados de projetos conformam-se, em redes de sócio-economia solidária; nos chamados arranjos produtivos locais (especialmente em territórios de baixa densidade

empresarial), em programas de desenvolvimento sustentável, geração de emprego e renda, de gênero e outros (FISCHER, 2004).

Assim, adota-se como pressuposto que performance organizacional e liderança estão intimamente relacionadas. Na intenção de melhor compreender os fenômenos do poder e da gestão do desenvolvimento social, pergunta-se: como são estas organizações e qual é o perfil de seus líderes? Como são as trajetórias de sucesso e de que se derivam? Talentos especiais, vivências significativas, aprendizados formais, senso de oportunidade, habilidades de gestão tradicionais caracterizam estes perfis de liderança? Que traços têm estes líderes enquanto gestores sociais do desenvolvimento? Como se articulam com a sociedade e o Estado? Como projetam a organização no futuro?

Na tentativa de responder a estas questões, nos limites deste estudo, objetivou-se compreender a relação existente entre a performance de organizações da sociedade civil o perfil de seus líderes.

Primeiramente, foi realizado um estudo quanti-qualitativo com uma amostra intencional de 12 organizações situadas em Salvador consideradas de reputação e cujos focos de atuação fossem distintos entre si. Nesta etapa, foi aplicado um formulário através de entrevista estruturada buscando-se identificar o perfil das organizações, aspectos de gestão, resultados alcançados e nível de articulação interorganizacional.

A fim de aprofundar a visão da dinâmica das organizações sociais e as várias etapas da trajetória dos líderes, a primeira etapa foi ampliada, sendo realizadas duas entrevistas por meio da técnica da história oral (ALBERTI, 1986) com dois gestores fundadores das respectivas organizações onde trabalham: o Grupo de Apoio e Prevenção à AIDS da Bahia e a Casa Via Magia. As seguintes questões específicas nortearam o estudo qualitativo: Como a história de vida do seu principal gestor contribuiu para a organização ser o que é hoje? Como a sua história de vida se confunde com a história da organização? O que levou a ser um gestor social e, mais especificamente, a fundar a organização? O que se vislumbra para o futuro da organização?

As entrevistas, transcritas integralmente, foram analisadas por meio de suas narrativas, buscando o sentido expresso do discurso dos líderes. O conteúdo de cada um desses textos foi analisado na perspectiva de entender como a projeção da organização é justificada pelo perfil dos seus líderes-fundadores. Assim, por meio de um recorte temporal buscou-se compreender a história de vida dos líderes sociais e sua relação com a progressão do seu espaço territorial, e, por meio de um recorte espacial, entender os fatos,

os momentos, as rupturas na vida desses líderes que contribuíram para explicar esta progressão.

O material transcrito foi organizado a partir de "códigos de processo" (BOGDAN; BIKLEN; BAPTISTA, 1994, p. 225), comumente usado na ordenação das histórias de vida, que reúne frases que facilitam a categorização das seqüências de acontecimentos, mudanças ao longo do tempo ou passagens de um tipo ou gênero de estatuto para outro. Os códigos de processo apontam para períodos de tempo, estádios, fases, passagens, passos, carreiras e cronologia dos líderes entrevistados.

Este trabalho estrutura-se de forma a refletir, inicialmente, sobre as organizações da sociedade civil como campo de práticas de gestão para, a seguir, discutir a gestão social como processo de poder contingenciados pelas dimensões de espaço e tempo. Posteriormente, apresenta-se a caracterização de 12 OSCs de performance relevante e são analisados os perfis de dois gestores considerados líderes. Em seguida, a história de vida de dois gestores foi submetida a uma análise de conteúdo. As organizações agem no espaço local, legitimando-se pela capacidade de se articular em várias escalas de poder, pela consecução de metas de impacto na sociedade e, especialmente, pela capacidade de gestão de seus líderes, como se verá a seguir.

2. Organizações da Sociedade Civil como Campo de Práticas de Gestão

As várias formas e estruturas organizacionais e interorganizacionais da sociedade civil têm seduzido pesquisadores no campo das Ciências Sociais em geral e dos Estudos Organizacionais em particular (TEODÓSIO, 2001; ALVES, 2002; CARVALHO-FERREIRA, 2004; GOHN, 1997; MEISTER, 1992; SORJ, 2004; FISCHER e MELO, 2003; BALBIS, 2001; OLIVEIRA, 2002; FERNANDES, 1994; TENÓRIO, 2004; FRANÇA FILHO e LAVILLE , 2003; CARVALHO,2000) entre muitas outras fontes, disponíveis em bancos de dados de amplo acesso.

A expressão ONG tem origem nas Nações Unidas, quando foi necessário distinguir as organizações representativas de governos das que, por mérito, deveriam ter assento na assembleia da entidade, bem como a designação “terceiro setor” surge nos Estados Unidos, englobando todo o tipo de organizações sem fins lucrativos, o que é contestado por Fischer e Falconer (1998), dada a heterogeneidade do conjunto.

A expressão não governamental remete a outros significados, que podem ser justificados pelas trajetórias das práticas e dos valores e ideologias características.

Herbert de Souza (s.d. apud SANTANA, 1992) aponta o período entre os anos 1960 e 80 foi o marco do surgimento das organizações não governamentais brasileiras, nascidas em função da luta política da sociedade civil contra o regime autoritário, da ditadura militar, que se implantou em 1964. Neste contexto, atuavam muito próximo da clandestinidade, ligadas a movimentos sociais de base, Igrejas, movimentos sindicais e populares. Tinham uma ênfase claramente de oposição em relação ao governo, expressa na terminologia “não governamental” (ONG), a que se agrega a expressão “não lucrativa” (SALAMON E ANHEIER, 1992).

No processo de surgimento das organizações não governamentais, também teve papel fundamental a influência de organismos internacional. Medina (1997) observa que em 1950-60 organismos internacionais começaram a fomentar um processo de desenvolvimento comunitário em países do Terceiro Mundo, pressupondo níveis maiores de participação da comunidade. Os organismos internacionais legitimaram as organizações não governamentais, pregaram a necessidade de apoio político e popular e o fortalecimento da administração local para concretização do plano de desenvolvimento.

Além de contextualizar o papel dos organismos internacionais, Medina (1997) analisou o perfil das organizações não governamentais ao longo do tempo na América Latina. Gohn (1997) também fez uma análise neste sentido, voltada para a realidade brasileira especificamente, e coloca que, nos anos 90, as ONGs ganharam importância por serem potenciais parceiras do poder político, em decorrência de sua estruturação. Esta relação de parceria passou a ser estimulada, uma vez que o discurso neoliberal pressupõe a retirada do Estado de uma série de atividades e a primazia do mercado. Ainda segundo Gohn (1997), nessa mesma época, houve uma reconfiguração do modelo de financiamento às ONGs, do assistencialismo à auto-sustentabilidade. Observa-se um fortalecimento das estruturas nacionais com a criação da ABONG (Associação Brasileira de ONGs) e da CMP (Central de Movimentos Populares), bem como o desenvolvimento de movimentos internacionais no Brasil, a exemplo da ONG ambientalista Greenpeace.

O foco de ação das ONGs e dos movimentos sociais também sofre mudanças: da luta por transporte, saúde, educação e moradia para a luta pela sobrevivência física (alimentos e terra); luta por moral e ética política; luta por direito à pluralidade (movimentos de gênero, raça e idade), luta por uma participação na política direta institucionalizada; perspectiva de parceria, não de oposição ao governo; e políticas formuladas para segmentos sociais. Gohn acrescenta que, apesar de apregoarem autonomia

e independência em relação ao Estado, os fundos políticos permanecem como os grandes financiadores de suas demandas.

Verifica-se que a atuação da sociedade civil organizada tornou um rumo diferente, voltada agora não mais para a luta contra o autoritarismo do Estado, como ocorria nos anos 1960-80, mas para a democratização da sociedade (RANDOLPH, 1990 apud SANTANA, 1992).

O foco de análise foi se ampliando e reflete a evolução das formas de ação coletiva conforme se constata nos estudos referidos, desenvolvidos na década de 90 e início desta. Por exemplo, os movimentos sociais que operavam em Salvador no início dos anos 90 eram movimentos de caráter vicinal, como a Associação dos Favelados, que tinham como escala de ação a cidade.

Registra-se, então, uma crise de representação e uma substituição gradativa destas associações por organizações de caráter mais independente, que assumiram um papel mediador entre interesses da sociedade, governos e agências nacionais e internacionais. O contexto dos anos 90 colocou em evidência as organizações da sociedade civil, provavelmente, em decorrência das suas próprias conquistas e do fortalecimento da perspectiva de parceria entre as esferas do Estado, mercado e sociedade civil organizadas, sendo-lhes delegada a tarefa de construir “novas transversalidades entre espaços institucionais fragmentados” (MEISTER, 1992).

As organizações não governamentais, afirmam-se na esteira de políticas sociais sugeridas pela constituição de 1988. Na Bahia, as organizações não-governamentais tornam-se protagonistas da cena social, assumindo funções na execução de programas e projetos de políticas públicas, de agentes financiadores nacionais e internacionais e como expressão e afirmação da etnicidade, como foi o caso dos grupos afro-culturais em Salvador. Estes grupos atraem a atenção dos pesquisadores e se projetam internacionalmente como organizações associativas e produtores da cultura com inserção em mercados internacionais, na década de 90.

O Grupo Cultural Olodum foi estudado por Fischer e Dantas (1993) e por Dantas (1994), iniciando uma série de estudos sobre organizações da mesma natureza como o Ylé Aiyê, os Apaches do Tororó, as Organizações Brown, os Filhos de Ghandi (TEIXEIRA, 1996; CASTRO, 1998; FERRAZ, 2001). Estes trabalhos apóiam-se no viés interpretativo de Siqueira (1993) que reconstrói complexas, especialmente os estudos sobre redes sociais.

Como se reitera, os poderes locais estão entrelaçados em estratégias orientadas tanto por competição e conflito de interesses, quanto por princípios e práticas solidárias. As formas de gestão verificáveis nas organizações têm desenhos organizativos complexos.

O reconhecimento da hibridização destas organizações, representativas de interesses contribuiu para a intensificação dos estudos sobre organizações complexas orientadas ao desenvolvimento sócio-territorial.

Captando necessidades sociais intangíveis, dando espaço de palavra e novos atores, experimentando novas práticas e tecnologias sociais, criando comunidades de interesses e de aprendizagem coletiva, as organizações associativas da sociedade civil têm escalas variados – da unitária à rede de redes – da escala micro-local à escala global e estruturas das mais simples às mais complexas.

Como organizações de tipo ideal que procuram valorizar o seu papel, as ONGs estão sob controles sociais frouxos, sem instâncias de regulação definidas a priori, comparativamente às organizações governamentais e empresariais.

Contradições e ambigüidade cercam as ONGs. Críticas são feitas ao seu papel marginal às estruturas de mercado, nelas intervindo como competidoras ao gerarem produtos e serviços ou às funções que exercem na gestão de políticas públicas, no momento em que há uma recentralização dos poderes de Estado no âmbito federal.

Sendo institucionalizadas, as ONGs têm autonomia relativa, mas controle social precário. Não sendo lucrativas, devem ser sustentáveis e hoje se constituem em espaços de trabalho disputados por acadêmicos e gestores sociais.

Talvez a dimensão mais contraditória e fascinante das OSCs seja o seu caráter de experimento social e organizacional, como incubadoras de práticas e matriz de novos desenhos institucionais.

Ao serem parte da sociedade que interpelam e combatem, são “marginais comprometidos”, reificando o papel que ocupam nos vácuos institucionais, nas margens e nos interstícios interorganizacionais.

Organização que se afirma pela negação — não governamental, não empresarial —, as ONGs são tão mais contraditórias quanto mais se integram a outras organizações constituindo interorganizações.

3. Gestão Social: Líderes no Espaço e no Tempo

“A gestão é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade” (FISCHER, 2002).

A gestão adjetivada como social, orienta-se para a mudança e pela mudança, seja de micro-unidades organizacionais, seja de organizações com alto grau de hibridização, como são as interorganizações atuantes em espaços territoriais micro ou macro-escalares.

Múltiplas formas de poder são exercidas em diferentes escalas, na construção paradoxal e controvertida de utopias traduzidas em programas, projetos e ações de desenvolvimento que ocorrem em espaços territoriais e virtuais.

A espacialização do poder e a valorização da chamada esfera local têm articulado e fragmentado interesses de acadêmicos e não acadêmicos, pois as questões de poder revelam-se no concreto, no cotidiano, na trama mais ou menos complexa das relações sociais. O poder é sempre assimétrico e pleno de tensões entre os que o exercem e os que o disputam. Se tem um caráter relacional recíproco, sugere também desequilíbrio e um jogo de forças com momentos de convergência e de antagonismo, de pactos e rupturas. Supõe liberdade e possibilidades de ação e zonas de incerteza que possibilitam recuos e proximidades.

Há alternância e multipolaridade nas relações de poder, especialmente do que já se denominou, singularmente, como poder local. A transversalidade ou a complexidade das relações entre dominantes e dominados; com tensões, avanços e recuos permanentes; com ganhos e perdas reais e simbólicas que podem ser avaliados diferentemente conforme a perspectiva, faz com que se reconheça a crescente pluralidade do poder espacialmente localizado. Tratamos, então, dos poderes locais, analisados pelas teorias de ação coletiva, que aqui interessa na acepção de ação mobilizadora (CLARK, 2000), de estratégia em processo (MARTINER e THIETART, 2001) caracterizada como tentativa de desenhar o futuro.

Friedberg (1997) diz que o estudo da dimensão organizacional da ação coletiva leva a considerar a estruturação de todo o contexto de ação como uma solução (ou respostas) específica que atores autônomos, agindo dentro das restrições própria de uma racionalidade limitada, encontram formas de “confirmação conflitual” e geram “interdependência estratégica”. Neste caso, os contextos de referência são determinantes.

Contextos de referência estão delimitados por duas dimensões da vida humana: o espaço e o tempo. Portanto, o desenho de utopias em cenários futuros feito por atores

sociais que detém o poder está circunstanciado pelo tempo e pelo espaço. Ao desenhar utopias, as pessoas constroem organizações.

Estratégias e estruturas organizacionais são contingenciadas pelas variáveis espaço-temporais. Organizações e as pessoas que as lideram, também.

Administração e liderança são tratadas ora como construtos distintos, ora como áreas de intersecção (BRYMAN, 1991; LAPIERRE, 1989).

Ao tratarmos de gestão social, articulamos liderança e *management*, eficácia, eficiência e efetividade social. Estamos tratando de mediações sociais realizadas por indivíduos (gestores) e suas organizações.

O campo de gestão social, ou de gestão do desenvolvimento social, é reflexivo das práticas e do conhecimento construído por múltiplas disciplinas, delineando-se uma proposta multiparadigmática, de natureza interdisciplinar. Como as ações mobilizadoras partem de múltiplas origens e têm muitas direções, as dimensões praxiológica e epistemológica estão entrelaçadas. Aprende-se com as práticas, e o conhecimento se organiza para iluminar a prática.

A gestão do desenvolvimento é uma forma de gestão social, a transição entre modelos do século passado e novas formas, comprometidas com utopias de desenvolvimento local, que os tempos de crise fazem emergir.

O que caracteriza este gestor, basicamente, além da capacidade de mediação, é a visão que precede qualquer ato de gestão.

Vários autores falam da visão do líder. Da literatura *pop management* aos estudos mais consistentes sobre o indivíduo enquanto líder, a capacidade de ver, retrospectiva e prospectivamente, definem o presente organizacional.

March e Weil (2003) recordam o mito de D. Quixote e colocam:

Como fornecer a aparição de visões capazes de transformar o curso das coisas? Para que a visão possa se realizar, deve-se encorajar a ação. As grandes ações vêm menos de existência de problemas que do sentimento de que se é capaz de mudar as coisas (MARCH e WEIL, 2003, p. 155).

Eugène Enriquez (1984) relaciona visibilidade de organização com a identificação de um caminho livre e novo, ainda não saturado.

Uma organização influente é aquela capaz de encontrar um caminho inédito... A definição do caminho depende do grupo que se quer influenciar (o Governo, outros grupos, a cidade) o domínio sobre o qual se quer exercer influência (a fome, o modo de vida) e as formas de institucionalização que podem se tornar referência (ENRIQUEZ, 1984, p. 30).

O saber-ver, essencial no design (FERRARA, 2002), é competência básica do gestor social.

As organizações sociais são organizações focadas no desenho; estão sempre redefinindo significados e formas; de saber ver, saber fazer e saber relacionar-se por meio de um projeto estratégico compartilhado: a organização.

4. Caracterização de 12 Organizações da Sociedade Civil de Alta Performance

Foram contempladas no presente estudo 12 organizações situadas em Salvador, reputadas por sua performance no campo da gestão social¹, com focos de atuação distintos entre si. São elas: GAPA/BA – Grupo de Apoio e Prevenção à AIDS da Bahia, Fundação José Silveira, OSID – Obras Sociais Irmã Dulce, Projeto Axé, CIPÓ – Comunicação Interativa, CRIA – Centro de Referência Integral de Adolescentes, OAF – Organização de Auxílio Fraternal, Cooperativa de Costureiras do Parque São Bartolomeu, Liceu de Artes e Ofícios da Bahia, Casa Via Magia, MNU – Movimento Negro Unificado, Sociedade Cultural Recreativa e Carnavalesca Malê de Balê.

Todas as organizações pesquisadas são registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Segue descrição do perfil dessas organizações (Quadro 1), elaborado a partir de pesquisa de campo realizada através de entrevistas estruturadas com gestores² das organizações:

- **GAPA/BA – Grupo de Apoio e Prevenção à AIDS da Bahia:** criada em 1988. Identifica-se como organização não-governamental. Atua em áreas como Educação; Saúde; Comunicação; Direitos humanos; Gênero; Infância e adolescência; Arte e cultura; Ação política; Políticas públicas; Assistência social; Questões étnicas. São projetos ilustrativos: Direitos Humanos e AIDS; Arte e Educação sobre AIDS para Jovens; Prevenção e Educação para Mulheres; Formação de Soropositivos em Agentes de Saúde;
- **Fundação José Silveira:** criada em 1988. Identifica-se como fundação privada. Atua em áreas como Meio-ambiente; Saúde; Desenvolvimento local; Assistência social; Arte e cultura; Educação; Geração de trabalho; Organização popular. São projetos ilustrativos: Bem Nutrir; Programa de Controle da Tuberculose; Cursos;
- **OSID – Obras Sociais Irmã Dulce:** criada em 1959. Identifica-se como associação. Atua em áreas como: Educação; Religião; Saúde; Assistência social; Infância e adolescência; Geração de trabalho; Crédito e microcrédito; Pesquisas; Arte e cultura; Combate à violência; Desenvolvimento local; Prevenção ao uso de drogas. São projetos ilustrativos: Fios e Tramas da Esperança; Escola no Hospital; Anjos de Irmã Dulce;
- **Projeto Axé:** criada em 1990. Identifica-se como programa/projeto. Atua em áreas como: Arte e cultura; Direitos humanos; Gênero; Educação; Infância e adolescência; Ação política; Prevenção ao uso de drogas; Relações internacionais; Políticas públicas; Questões étnicas; Questões éticas e estéticas; Comunicação; Saúde; Combate à violência; Geração de trabalho; Organização popular; Lazer; Assistência social; Meio-ambiente; Desenvolvimento local. São projetos ilustrativos: Dança; Música Instrumental (Banda Axé);
- **CIPÓ – Comunicação Interativa:** criada em 1999. Identifica-se como organização não-governamental. Atua em áreas como: Comunicação; Educação; Direitos humanos; Infância e adolescência; Combate à violência; Geração de trabalho; Políticas públicas; Arte e cultura. São projetos ilustrativos: Central CIPÓ de Notícias; Escola Interativa; Estúdio Aprendiz; Estúdio de Web; Sou de Atitude; Cibersolidário em Rede; Núcleo de Produção; O Cidadão de Papel; Currículo Vivo; Estação da Juventude;
- **CRIA – Centro de Referência Integral de Adolescentes:** criada em 1994. Identifica-se como organização não-governamental. Atua em áreas como: Arte e cultura; Direitos humanos; Gênero; Educação; Infância e adolescência; Ação política; Saúde; Combate à violência; Organização popular; Prevenção ao uso de drogas;

¹ Organizações de renome, constantemente mencionadas pela imprensa e por outras organizações.

² Foram entrevistados colaboradores que trabalham em cargos de presidente, diretor ou coordenador (não necessariamente o/a principal gestor/a da organização).

Políticas públicas; Comunicação; Questão agrária; Geração de trabalho; Relações internacionais; Questões étnicas; Arte e cultura; Meio-ambiente; Religião. São projetos ilustrativos: Programa de Educação Saúde e Cultura; Programa de Comunicação e monitoramento de Políticas Públicas;

▪ OAF – Organização de Auxílio Fraternal: criada em 1958. Identifica-se como associação. Atua em áreas como: Arte e cultura; Comunicação; Meio-ambiente; Direitos humanos; Educação; Infância e adolescência; Combate à violência; Geração de trabalho; Organização popular; Prevenção ao uso de drogas; Políticas públicas; Assistência social; Ação política; Saúde; Economia popular; Desenvolvimento local; Relações internacionais; Questões étnicas; Arte e cultura; Gênero. São projetos ilustrativos: UNICA – Universidade da Criança e do Adolescente; Centro de Formação de Jovens e Instrutores; Residencial Santo Inácio;

▪ Cooperativa de Costureiras do Parque São Bartolomeu: criada em 1998. Identifica-se como cooperativa popular. Atua em áreas como: Direitos humanos; Gênero; Educação; Geração de trabalho; Economia popular; Desenvolvimento local; Organização popular; Questões étnicas; Arte e cultura; Meio-ambiente; Lazer; Políticas públicas Atuação mediana: Arte e cultura; Infância e adolescência; Combate à violência; Assistência social. São projetos ilustrativos: Serviços de confecção; Projeto de Inclusão Digital;

▪ Liceu de Artes e Ofícios da Bahia: criada em 1872. Identifica-se como organização não-governamental. Atua em áreas como: Arte e cultura; Direitos humanos; Educação; Infância e adolescência; Combate à violência; Desenvolvimento local; Prevenção ao uso de drogas; Lazer; Comunicação; Saúde; Geração de trabalho; Organização popular; Questões étnicas; Arte e cultura; Meio-ambiente; Gênero; Ação política; Economia popular; Políticas públicas. São projetos ilustrativos: Programa Arte, Talento e Cidadania; Projeto Ampla Paz; Projeto Vidas em Movimento; Projeto Quem Ama Preserva/Peça Cuida Bem de Mim;

▪ Via Magia: criada em 1982. Identifica-se como instituto. Atua em áreas como: Arte e cultura; Comunicação; Meio-ambiente; Educação; Infância e adolescência; Desenvolvimento local; Relações internacionais; Políticas públicas; Direitos humanos; Gênero; Geração de trabalho; Organização popular; Questões étnicas; Arte e cultura; Questão agrária; Saúde; Combate à violência; Economia popular; Assistência social; Prevenção ao uso de drogas; Lazer. São projetos ilustrativos: Fórum Cultural Mundial Network; Mercado Cultural;

▪ MNU – Movimento Negro Unificado: criada em 1978. Identifica-se como organização política. Atua em áreas como: Direitos humanos; Gênero; Educação; Religião; Ação política; Combate à violência; Organização popular; Políticas públicas; Questões étnicas; Questão agrária; Geração de trabalho; Assistência social; Arte e cultura; Comunicação; Saúde; Prevenção ao uso de drogas; Relações internacionais. São projetos ilustrativos: Raça e Discriminação; Banca de 09 (92/93); Quartas da Provocação; Oficina Quilombola;

▪ Sociedade Cultural Recreativa e Carnavalesca Malê de Balê: criada em 1979. Identifica-se como associação cultural. Atua em áreas como: Arte e cultura; Comunicação; Educação; Infância e adolescência; Questões étnicas. Projeto ilustrativo: Bloco de Carnaval.

Quadro 1 – Perfil das 12 Organizações da Sociedade Civil Pesquisadas

Fonte: Elaboração própria – pesquisa direta.

Todas as organizações pesquisadas atuam na área de educação. Atuam em mais de uma área, prestam mais de um tipo de serviço e atendem a um público-alvo diversificado, similar ao que foi verificado em pesquisa já realizada com 180 organizações em Salvador que constatou que “praticamente todas as organizações pesquisadas atuam em mais de uma área. Ou seja, dificilmente uma organização do terceiro setor que atende a interesse público fica restrita a apenas uma área de atuação na medida em que a percepção sobre o beneficiário tende a ser integral” (MELO, 2002, p. 86).

As organizações apresentam boa performance, o que pode ser evidenciado através de aspectos como média orçamentária anual do grupo (de aproximadamente 10 milhões de reais — valores variaram entre o mínimo de 400 mil e o máximo de 60 milhões de reais³).

³ Duas organizações não informaram o orçamento anual; o orçamento de uma organização ficou bem abaixo do grupo, sendo desconsiderada da média por causar discrepância.

Os principais dirigentes das organizações pesquisadas têm a gestão da instituição como principal atividade profissional, com exceção do gestor do MNU (assessor sindical). A maioria desses gestores é do sexo masculino, com exceção da CIPÓ Comunicação Interativa, da OSID, do CRIA e da Cooperativa de Costureiras do Parque São Bartolomeu. Quanto à escolaridade: sete possuem nível superior, dois são especialistas, uma gestora possui título de mestrado e dois possuem segundo grau completo.

Verifica-se um alto nível de articulação das organizações, de modo geral. Há parcerias envolvendo estas próprias organizações, a exemplo da CIPÓ Comunicação Interativa que mencionou como parceiro o Consórcio Social da Juventude, uma rede de 13 ONGs de Salvador, dentre elas o Liceu e o GAPA/BA. Também mencionou a OAF como parceira.

A fim de compreender melhor a relação entre o perfil dos líderes e a performance da organização, apresenta-se a seguir análise da história oral de dois gestores sociais das organizações pesquisadas, cujas organizações possuem um alto nível de articulação interorganizacional, inclusive em nível internacional.

5. Perfis Visíveis da Gestão Social: o GAPA/BA e o Via Magia como OSCs Exemplares

Nesta parte, apresentam-se dados biográficos dos dois gestores e se analisam, por meio de técnicas de história oral, as trajetórias de ambos contextualizadas no espaço e no tempo. As visões que têm de si, dos outros, do mundo e da organização são mapeadas e discutidas.

5.1 Trajetórias dos Gestores Sociais

5.1.1 A Trajetória de Harley Henriques do Nascimento

Nascido no ano de 1968 na cidade de Campina Grande, Estado da Paraíba, Harley Henriques do Nascimento é o caçula de quatro irmãos. Quando ainda tinha um ano de idade, sua família decide ir morar na cidade de Feira de Santana, interior do Estado da Bahia, local onde teve uma forte formação religiosa, chegando a fazer parte do Movimento Eclesiástico de Base e a ter uma participação representativa no Grupo de Jovens Religiosos da cidade. Seu pai era comerciante e trabalhava viajando pelas cidades do interior do Estado. Principal provedor da casa, responsável por manter o padrão de vida de uma família de classe média a alta, sua figura foi muito marcante no sentido autoritário, rígido, austero, centralizador do poder e disciplinador até o momento em que, precocemente, vem a falecer (aos quarenta anos de idade). Neste momento, sua mãe, antes apenas “cuidadora”

dos filhos e dona-de-casa se torna a principal provedora do lar, assumindo a ausência deixada pela morte do marido e mostrando-se um exemplo de coragem, força, determinação e inspiração para os filhos. Aos quinze anos de idade, Harley resolve “romper o cordão umbilical” e ir morar em Campina Grande, cidade onde nasceu para fazer o seu terceiro ano científico. Passa a residir com os avós maternos, mas a partir do momento em que sente a sua liberdade sendo tolhida dentro deste ambiente familiar, ele decide morar sozinho e se responsabilizar por seu sustento. A entrada para um grupo de teatro de grande projeção da Paraíba foi importante para a construção de vínculos de amizades muito fortes nessa época, pessoas com as quais ele chega a dividir apartamento e despesas. Nesse momento também acontece o despertar para os símbolos e a identificação com a cultura nordestina junto com a necessidade de conquistar a sua completa independência financeira. Aprovado em dois vestibulares, um em Campina Grande e outro em Salvador, Harley opta pelo último, no intuito de poder resgatar o contato com sua família. Neste momento de ingresso no universo acadêmico, está a presença do Movimento Estudantil, do qual fez parte enquanto ativista e o convívio com estudantes de outras áreas como Ciências Sociais da Ufba (São Lázaro). Já nos primeiros anos como aluno do curso de Administração de Empresas, Harley vence a concorrência por uma bolsa de estudos concedida pelo Pólo Petroquímico de Camaçari através do Instituto de Fomento Social do Pólo (COFIC) para estudantes de Universidades particulares, o que garante a sua permanência em Salvador. Em 1988, diante da descoberta da sua sexualidade e da insatisfação com algumas limitações de muitos movimentos quanto às questões relacionadas ao indivíduo, Harley descobre o tema HIV/AIDS, quando acontece a então chamada “mudança radical e revolucionária” na trajetória de sua vida. Diante da epidemia da doença na década de 80, ele funda o Grupo de Apoio e Prevenção à AIDS da Bahia (primeiro Gapa do Nordeste) e lhe confere dedicação exclusiva. A organização é concebida com o objetivo de assumir a AIDS como um tema de desenvolvimento, não emergencial e assume como sua missão: “educar o mundo a viver com a AIDS”. Trabalhar na influência de políticas públicas, oferecer assistência às pessoas infectadas/afetadas pelo vírus e oferecer educação para a prevenção foram os três eixos norteadores ou pilares de sustentação iniciais da organização. Em 1989, Harley abandona a faculdade no sétimo semestre e com o apoio da OXFAM – UK, o Gapa Bahia inaugura a sua primeira sede. Ele vive uma experiência no presídio do Carandiru (SP) onde vivencia a realidade de soropositivos e é incumbido de repassar essa experiência enquanto consultor do Ministério da Saúde para os presídios das principais capitais do Nordeste. Neste instante acontecem as

primeiras dificuldades de gestão da organização. Já no ano de 1992, o Gapa Bahia fecha parcerias com seis agências internacionais, momento em que a instituição dá um salto muito grande porém, identifica a necessidade de planejar-se e precaver-se dos riscos de depender exclusivamente de financiamentos internacionais. Em 1994, Harley parte para um estágio na Inglaterra e nos Estados Unidos, onde se apropria do conhecimento sobre o tema sustentabilidade, mobilização e captação de recursos locais, estratégia de fortalecimento institucional definida para o Gapa Bahia quando do seu retorno para o Brasil. Assim, o Gapa Bahia demarca o seu momento de profissionalização e de projeção inicial. O Gapa Bahia termina o ano com quatorze parceiros internacionais financiadores e através das parcerias com a imprensa e com agências de publicidade, ele encontra espaço na mídia para passar a sua mensagem através da veiculação de campanhas. No início da década de 90 o Gapa estabelece a formação de redes e a sua participação em fóruns de representação como o Fórum Nacional de Direitos Humanos, o Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, os Conselhos Estadual e Municipal de Saúde, o Comitê Nacional de AIDS e o Comitê Nacional de Vacinas. A partir desse momento, o Gapa Bahia fica conhecido nacional e internacionalmente e passa a atuar como consultor no tema de mobilização e captação de recursos. Aqui, identidades pessoal e organizacional se confundem e isso passa a incomodar Harley. A visão de futuro dele para a organização é estar presente, enquanto um “ponto de apoio” e de referência técnica para Ong’s que trabalham no campo temático de HIV/AIDS em países de língua portuguesa da África.

5.1.2 A trajetória de Ruy Cezar

Ruy Cezar nasceu no ano de 1957 em Tesouras (antigo distrito de Ipiaú), atual município de Ibirataia, no estado da Bahia; foi um típico garoto do interior, com uma família grande (sete filhos) bem estruturada e que viveu com uma certa estabilidade; Ruy Cezar era o terceiro filho mais velho. Ao longo da sua infância se observa que o mesmo possuía a angústia de quem gostaria de alçar vôos mais altos; a criatividade, curiosidade e a introspecção sempre foram suas características durante toda sua infância no interior da Bahia; tinha uma certa dificuldade de se relacionar com as outras crianças por conta desta postura; não gostava de competir com os outros, mas sim de construir outras realidades, de fantasiar. Com o tempo, houve a mudança para a cidade de Ipiaú e logo depois o ingresso na escola agrícola EMARC (Escola Média de Agricultura da Região Cacaueira) no município de Uruçúca (BA), aonde a adolescência chegou e com ela veio a entrada no mundo masculino, através do esporte (basquetebol). Além disto, veio as primeiras experiências no teatro e na produção de textos que lhe deram a possibilidade de criar os

primeiros vínculos de amizade; neste percurso também houve a possibilidade de ter contato com obras e construções que representavam o inconformismo naquela época. Ruy Cezar também viveu o sentimento de querer mudar a realidade que acometia a sua família quando adolescente: uma crise econômica que obrigou os seus pais a mandarem os filhos mais velhos estudarem fora; o Ruy estava entre um deles. Depois da experiência na escola rural, onde aprendeu um ofício, Ruy Cezar alcança relativa estabilidade, podendo ajudar a família, mas para a surpresa dos pais, resolveu tentar a vida em Salvador, fazendo o vestibular para Comunicação na UFBA em 1977. A partir daí, houve um processo brusco de mudança de vida para o mesmo; rapidamente entrou no movimento estudantil e pelo seu carisma tornou-se presidente do DCE da UFBA e logo depois líder estudantil responsável pela reconstrução da UNE em 1979. Por isto, ele teve a oportunidade de viajar pelo país e pelo mundo, conhecendo culturas e muitos brasileiros exilados no período da ditadura militar. Participou de todos os processos e ações de luta contra a ditadura militar, muitas vezes liderando-as. É bom frisar que desde a participação de um grupo de teatro na adolescência, o militante estudantil Ruy nunca mais largou o teatro. As muitas experiências no movimento estudantil fizeram com que Ruy Cezar tivesse outra angústia: tanto a ditadura militar, quanto a esquerda no Brasil e no mundo tolhia a individualidade e a dimensão comportamental. Com esta conclusão, Ruy tomou a decisão de sair da política e mergulhar neste universo, que diz respeito à expressão da individualidade e do entendimento de si mesmo e do outro, através da educação e cultura. Mais uma vez, Ruy contraria seus pais, que pensavam que teriam um filho político, e a esquerda brasileira que já contavam com um novo líder. Por conta disto, Ruy Cezar muda-se com a sua esposa e parceira Rose Reyas para São Paulo em 1982 e como resposta a este questionamento cria, juntamente com Rose e mais alguns colaboradores, o grupo de teatro Via Magia. O interesse não era só o teatro, mas a educação também, por isso, dois anos depois (1984), houve o interesse de retornar para Salvador e iniciar um projeto próprio na área de educação. O Instituto Casa Via Magia congregava educação e teatro e veio justamente para ser um espaço de construção e difusão de idéias e práticas baseadas no construtivismo. O projeto foi recebido com estranhamento por parte da sociedade soteropolitana, mas logo ganhou espaço, por ser alternativo e de interesse de vários pais da classe média que fizeram parte do movimento estudantil. Por conta disto, a escolha estratégica da organização foi se lançar para fora da Bahia e do Brasil, intercambiando experiências com artistas e grupos de outros países já no final da década de 1980. Em 1991, criou-se a Rede Latino-Americana de Arte e Cultura e a partir daí houve o processo de internacionalização da instituição, que

trabalhando em redes, tornou-se mais reconhecida no exterior do que dentro do Brasil, especialmente dentro da Bahia. Além da opção de trabalhar em redes, a Via Magia trouxe como prática a busca pela inovação em todos os seus projetos, ganhando uma reputação internacional na área de cultura. Por conta disto, a instituição foi a coordenadora executiva do primeiro Fórum Cultural Mundial em São Paulo (2004) sob a liderança de Ruy Cezar. Atualmente, a organização/líder pretende se voltar mais para o local (Federação, Salvador, Bahia), por considerar que houve um distanciamento entre a própria Via Magia e o seu local. Além disto, a perspectiva de futuro é sistematizar todas informações e experiências da instituição, para repassar para outras organizações, tornando-se uma referência no Brasil e no mundo.

5.2 História Oral de Dois Líderes Baianos

Os Quadros 2 e 3 buscam sintetizar a trajetória dos dois gestores sociais no tempo e no espaço, para posterior análise.

TEMPO →		
INFÂNCIA	ADOLESCENCIA	MATURIDADE
<p>LÍDER GAPA/BA</p> <p>Nasceu em Campina Grande/PB. Filho caçula de quatro irmãos (duas mulheres e dois homens). Estudioso. Com um ano de idade sua família muda-se para Feira de Santana/BA. Pai comerciante (viajante). Mãe dona-de-casa (“cuidadora dos filhos”).</p>	<p>Retorno a Campina Grande/PB (com 15 anos) para morar sozinho e cursar o terceiro ano científico. Mudança sua visão sobre o Estado da Paraíba. Descoberta de Campina Grande enquanto pólo de criatividade, de liberdade, de inovação e de cultura. Despertar para os símbolos da cultura nordestina e identificação com os mesmos.</p> <p>Mudança para Salvador (com 17 anos) em busca de novas oportunidades e resgate do vínculo familiar. Construção de vínculos de amizade muito fortes. Descoberta da sexualidade e identificação com tema HIV/AIDS. Viagem ao RJ (intercâmbio de experiências). Fundação do GAPA - Bahia (1988). Experiência como consultor em HIV/AIDS no presídio Carandiru (SP). Viagem pelo Nordeste para implantar o Programa de Capacitação em HIV/AIDS nos presídios.</p>	<p>Estágio na Inglaterra com extensão em Chicago e Nova Iorque/EUA (Comunicação Institucional e Captação de Recursos). Consultorias de capacitação de recursos em países do Cone Sul e África (transferência de tecnologias sociais). Viagens nacionais e internacionais de representação da Organização. Processo de articulações e formação de redes (Ministério da Saúde, Centro de Estudos do Terceiro Setor, Comitê Nacional de Vacinas). Reconhecimento nacional e internacional pelo trabalho do Gapa Bahia (prêmios).</p>

Nasceu em Ibirataia/BA. Infância rural. Criança curiosa, criativa, fantasiosa, não competitiva e introspectiva. Família grande (sete filhos). Pai comerciante e agricultor. Mãe dona-de-casa, professora e quituteira. Mudança de toda a família para Ipiauí/BA.	Primeiro contato e experiência com um grupo de teatro e estabelecimento de vínculos de amizade. Período de crise financeira nos negócios da família. Mudança para a cidade de Uruçuca/BA para estudar e ajudar o sustento da família. Ingresso em escola agrícola Uruçuca. Desejo de mudança e necessidade de construir alternativas para suprir as carências financeiras. Contato com produções da contra-cultura (o movimento hippie, o tropicalismo e o cinema-novo). Mudança para Salvador, entrada na Universidade e a descoberta de um “mundo novo”. Ingresso no Movimento Estudantil e posição de liderança. A vida em Salvador num bairro periférico (Uruguai) e, aos 18 anos, o casamento e o nascimento da filha.	Momento de contestação à Ditadura Militar e à Esquerda no Brasil e no mundo. Interesse pelo comportamento humano, visando trabalhar com a educação e cultura. Mudança para São Paulo e criação do grupo de teatro Via Magia. Retorno a Salvador após dois anos e Fundação da Escola Casa Via Magia. A forte identificação da Via Magia com o bairro do Engenho Velho da Federação: um local sagrado, com a presença da natureza e a relação com o Candomblé. Opção de trabalhar em redes (criação da Rede Latino-Americana de Arte e Cultura). Processo de internacionalização da organização (criação do Mercado Cultural Mundial). Articulação com representações de governos nacionais e internacionais. Organização do I Fórum Cultural Mundial (2004).
MICRO-LOCAL (Família)	LOCAL (Cidade ou Interior)	MACRO-LOCAL (Projeção Nacional / Internacional da Org.)
ESPAÇO →		

Quadro 2 – O Indivíduo e a Organização na Relação Espaço x Tempo

Fonte: Elaboração própria – pesquisa direta.

Como se constata, os dois gestores são de origem interiorana, tendo vivido significativas experiências na infância, junto ao núcleo familiar, e na adolescência, como militantes do movimento estudantil. Acompanhando a progressão do tempo, deslocam-se da escala local (municipal) para a nacional e internacional. Evidencia-se a relação estreita entre a construção organizacional e a ampliação do espaço de ação. Quanto maior a visibilidade, mais ganho de escala nacional e internacional.

Dimensões		Líder 1 – Harley	Líder 2 – Ruy César
Infância	Influência Paterna	Comerciante – viajava muito. Figura marcante: mentor, rígido, disciplinador, centralizador do poder, provedor do lar. Preocupação com a educação e orientação. Morte precoce (40 anos).	Agricultor. Figura ausente. Passivo para as questões familiares. Pouco afetivo.
	Influência Materna	Dona-de-casa e “cuidadora” dos filhos. Forte formação religiosa transmitida. Assume o papel de provedora/mantenedora do lar com a morte do marido. Espírito empreendedor. Imagem de uma mulher forte e inspiradora.	Uma pessoa vibrante e angustiada. Figura milagrosa e transformadora. Imagem de mulher solucionadora de problemas, heroína. Dialogava sobre questões existenciais. Uma mulher bonita e alegre.
Adolescência / Adulto	Visão de si	De criança rebelde a adolescente para disciplinado e aluno exemplar. Ser humano tolhido pelas limitações do espaço. Desbravador, determinado, corajoso, gostava de arriscar a vida. Orgulho por ser nordestino. Ser humano independente e responsável por si mesmo. Jovem preocupado com questões sociais. Sentimento de grupo.	Uma criança curiosa, criativa, não-competitiva, fantasiosa e introspectiva. Um adolescente contestador e inconformado. Uma pessoa inovadora e angustiada. Uma pessoa orgulhosa pela sua origem e trajetória. Preocupado com questões existenciais. Defensor da expressão da individualidade. Preocupado com o outro. Um indivíduo polêmico e persistente.

	Visão do mundo	Eterna descoberta. Visão otimista e curiosa. Predileção e crença nos estudos. Libertador e oportuno. Muito além do conhecido, trivial. Limitado, conservador, radical.	Extremamente desigual. Hegemonia econômica e cultural dos países do Norte (Europa-EUA). Muito competitivo. Mundo masculinizado.
	Visão dos outros	Ultrapassados, conservadores e limitados.	Conservadores. Tolhidos. Jovens como agentes transformadores. Angustiadados. Prepotentes e copiadores (indivíduos do Norte). Criativos e com necessidade de dialogar entre si, baixa auto-estima (indivíduos do Sul).
	Primeiras referências	Universo acadêmico (Curso de Administração de Empresas). Movimento Eclesiástico de Base e Grupos de Jovens Religiosos. Grupo de teatro da Paraíba. Movimento Estudantil (contato com alunos do curso de Ciências Sociais da UFBA). Herbert Daniel (intelectual do Movimento Gay e ativista do tema HIV/AIDS). Paulo César Bonfim (Gapa SP). Renato Russo, U2 e Madonna (míticos). Dra. Lair Guerra (Programas de pesquisa em HIV/AIDS junto com o Governo) Admiração por figuras revolucionárias, transgressoras. Organizações não-governamentais reconhecidas do eixo RJ-SP.	Infância: mãe e pai; professoras e Tarzan (o homem da selva, assim como ele). Adolescência e adulto: os tropicalistas (Caetano Veloso e Gilberto Gil); Escritores (Graciliano Ramos, Guimarães Rosa, Krisnamurti, Jorge Eldado e José Lins do Rego). Na universidade: Professores (Rui Espinheira Filho, Fernando Passos, Emiliano José e Albino Rubim). Referências Políticas: Karl Marx e Nietzsche. Referência no teatro: Augusto Boal, Brecht e João Augusto (diretor do teatro livre da BA e um dos fundadores do Vila Velha. Referência na educação: Paulo Freire.
	Visão de futuro	Pensar a organização estrategicamente (para além do campo HIV/AIDS e do espaço local – Salvador/Ba). Projeto de consultoria ou sistema de apoio em captação/mobilização de recursos em países de língua portuguesa da África. (“perspectiva da solidariedade internacional”). Ser um referencial técnico para outras. Organizações sociais do Brasil e do mundo. Poder atuar em outras esferas do campo social. Servir de referência e de inspiração para outros líderes sociais. Poder dar continuidade à sua formação profissional.	Necessidade de transmitir o produto das experiências para os outros. Necessidade de trabalhar mais localmente (Federação, SSA, Bahia). O Brasil e a Via Magia têm possibilidades enormes de se colocarem num lugar especial no mundo. Um lugar que representa um convívio fraterno, da diversidade, novo, com novas idéias, estéticas e práticas.

Quadro 3 – Características dos Líderes

Fonte: Elaboração própria – pesquisa direta.

A figura expressiva e forte das mães face ao papel mais diluído da figura paterna são convergentes nas duas trajetórias. A auto-referência como crianças criativas, determinadas e contestadoras, também, bem como a valorização das origens. A visão do mundo como “socialmente injusto”, bem como dos *outros* como conservadores, com exceção dos jovens, que seriam agentes potenciais de transformação, pode explicar a origem fundante de suas organizações, orientadas fortemente a transformação social. As referências de ambos coincidem quanto a líderes criativos, transgressores e revolucionários. O líder do GAPA/BA cita organizações como referência, além de pessoas. Não por acaso, tem formação em administração. O líder do Via Magia cita pessoa e referências intelectuais na política, teatro e educação, com formação em comunicação.

Depois de construída a organização (saber fazer), os líderes do GAPA/BA e Via Magia expressam o desejo de serem referenciais para o Brasil e para mundo. Almejam ganhar mais visibilidade e ampliar o raio de ação da organização, tornando-a nó de conexões locais, nacionais e internacionais. Consideram a organização “um lugar especial no mundo” e desejam ganhar mais território sem perder a ancoragem local. Expressam, também, um desejo de perpetuar sua trajetória por meio de ações, pessoas e produtos socialmente relevantes.

6. Considerações Finais

Após a análise das organizações e da trajetória de seus gestores, reiteram-se pressupostos sobre a gestão social do desenvolvimento expressos nas considerações abaixo.

Primeira consideração: a gestão social do desenvolvimento é um processo de mediação transformadora, que demanda competências construídas ao longo da trajetória de vida dos gestores. Os espaços em que viveram na infância e adolescência (a casa, o entorno, a cidade) são contextos de referência estruturantes das organizações que construirão no futuro;

Segunda consideração: as organizações da sociedade civil podem ser agentes de transformação determinantes em seus contextos de referência quando geridas por líderes com visão de si, dos outros e do mundo em que vivem de modo a desenhar organizações com sentido estratégico. O desenho estratégico de organizações sociais deve considerar a articulação de múltiplas escalas de poder individual e societal; a construção progressiva e obstinada de organizações que evoluem para articulações interorganizacionais de complexidade crescente; a provisão e o gerenciamento de recursos; a prestação de contas à sociedade e a avaliação e recriação da própria estratégia processual.

Terceira consideração: a gestão das organizações associativas, frágeis enquanto instituições que vivem em interstícios, depende da gestão do simbólico, do valorativo, do culto da imagem e das representações. Neste sentido, a organização e seu líderes se confundem em muitos momentos, sendo a organização um espelho narcísico. A trajetória dos gestores bem sucedidos em seus papéis de liderança envolve engenho, arte e um desejo intenso de irradiação e perpetuação do poder da organização pelo seus produtos e pelos seus impactos.

Quarta consideração: a gestão de organizações associativas para ser legítima deve ser eficiente e, para ser eficiente, deve se legitimar criando círculos virtuosos na lógica social que orienta a ação.

Quinta consideração: as influências determinantes na trajetória dos gestores parentais ou comunitárias são embebidas em contextos de referência valorativos e ricos em significado. A estas, agregam-se outras referências culturais ao longo da vida que definirão rumos conforme sua natureza (artísticas, políticas e filosófica).

Finalmente, conclui-se que uma boa performance organizacional está diretamente imbricada com a gestão. Ser gestor em organizações sociais requer condições especiais de liderança, relativamente às exigências de organizações empresariais e governamentais, mais delimitadas como modelos burocráticos.

A gestão social do desenvolvimento é tarefa compartilhada entre esferas da sociedade vista como totalidade. Nos limites deste trabalho, focalizaram-se uma das formas organizacionais — as organizações da sociedade civil — e a trajetória de vida de dois gestores, na tentativa de contribuir para a construção de perfis para a gestão social. O que estes perfis sugerem, no discurso dos gestores, pode ser bem mais significativo do que podemos ver.

Referências

- ALBERTI, V. *História Oral*. Rio de Janeiro, 1986. Ed. Fundação Getúlio Vargas
- ALVES, Mário Aquino. Terceiro Setor. *O dialogismo Polêmico*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – FGV/EAESO, Fundação Getúlio Vargas.
- AVENIER, M.J. *La stratégie chemin faisant*. Paris: Economica, 1997.
- BODGAN, R. C.; BIKLEN, S. K.; BAPTISTA, T. M. *Investigação Qualitativa em Educação*. Portugal: Porto Editora LTDA, 1994.
- BRYMAN, A. *SCS as a model for research into organizational culture*. In: FROST, P. et al. *Reframing organizational culture*. Londres: SAGE, 1991.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira. *A transformação das ONGs no Brasil: Um processo de isomorfismo com as ONGs do Norte*. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (ENEO). I, 2000, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD.
- CARVALHO-FERREIRA, J. *Les potentialités de developement du troisiene secteur dans les societès contemporaines*. Comunicação apresentada no AISLF . Tours, França, 2004.

CASTRO, Rocío C. *Genero-etnia-classe: reflexión sobre la genealogía del poder a partir del estudio de las mujeres negras en Salvador*. In: SIMPOSIO GÉNERO EN LA REGIÓN SUBANDINA. Cochabamba, 1998.

CLARK, P. *Organisations in action*. Londres: Routledge, 2000.

DANTAS, Marcelo. *Olodum: de bloco afro a holding cultural*. Salvador: Olodum. Fundação Casa de Jorge Amado, 1994, 132 p.

ENRIQUEZ, E. *Les figures du maître*. Paris: Arcantière, 1984

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

FERRARA, L. F. *Design em Espaços*. São Paulo: Ed. Rosari, 2002

FERRAZ, Aparecida; FISCHER, Tânia. *Liderança e mediação de identidade: a palavra dos líderes e a voz da mídia*. IN: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD). Anais... CAMPINAS, 2001. CD ROM.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. *Desafios da Parceria Governo-Terceiro*

FISCHER, T. *Poderes locais, Gestão e Desenvolvimento*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

_____. DANTAS, Marcelo. *Groupe culturel Olodum - la stratégie des acteurs*. In: 2^{ÈME} CONFÉRENCE SUR LE MANAGEMENT DES ARTS ET LA CULTURE. Anais... França, v. 2, 1993.

_____. (Org.). *Poder local: governo e cidadania*. Rio de Janeiro: FGV, 1993, p. 164-176.

_____.; TEIXEIRA, Ângela. *Réseaux sociaux, citoyenneté et gestion publique à Salvador, Bahia*. In: 2^{ÈME} CONFÉRENCE EUROPÉENNE SUR L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX. Résumés des Communications: Abstracts. Paris, 1991, p. 68-69.

_____.; MELO, Vanessa P. *Gestão social do desenvolvimento e interorganizações*. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Anais... Salvador, v.1, 2003.

_____. *Organizações e Interorganizações na Gestão do Desenvolvimento Sócio Territorial. Organizações e Sociedade*, Edição Especial - Salvador Ba, v. 11, p. 13-41, 2004.

FRANÇA FILHO, G.; LAVILLE, Jean Louis. *A Economia Solidária numa perspectiva internacional*. Rio Grande do Sul: Ed. UFRGS, 2004

FRIEDBERG, E. *Le dynamique de l'action organisée*. In: CABIN, P. *Les organisations - état des savoirs*. Paris: PUF, 1997.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos Sociais e ONG's no Brasil na Era da Globalização. In: _____. *Teoria dos Movimentos Sociais*. Paradigmas clássicos e contemporâneos. São Paulo: Edições Loyola, 1997

LAPIERRE, L. *Imaginário, Administração e Liderança*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 29(4) 5-16. Out/dez.1989

MARCH, J.G.; THIERRY, W. *Le Leadership dans les organisations*. Paris: Les Presses, 2003.

MARTINET, A.; THIETHART, R. *Stratégies. Actualités et future de la recherche*. Paris: Vuibert, 2001.

MEDINA, Miriam. *Participação e Espaço Urbano no Contexto Colombiano*. 1997. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

MEISTER, A. *Vers une sociologie des associations*. Paris Economie et Humanisme. Ed. Ouvrière, 1992.

MELO, Vanessa Paternostro. *Terceiro Setor e Interorganizações: Uma Análise Crítica a partir da Realidade Baiana*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *In Search of the non-profit sector I: The question of definitions*. *Voluntas*, v. 3, n. 2, 1992.

SANTANA, Maria das Graças Firpo Sandes. *Organizações não-governamentais no Brasil: Um Estudo de Caso*. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1992.

SIQUEIRA, Maria de Lourdes. *As dimensões organizativas da cultura afro-baiana*. In: SORJ, B. *A democracia inspirada*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2004.

STRATI, A.. *Organization studies. theory and method*. Londres. SAGE, 2000.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada na Gestão Pública*. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXV, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD.

VILLASANTE, T. R. *Metodologia dos Conjuntos de Ação*. In: FISCHER, T. (org) *Gestão Contemporânea. Cidades Estratégicas e Organizações Locais*. Rio de Janeiro: Ed.Fundação Getúlio Vargas, 1996.