

Sustentabilidade Social de uma Organização de Economia Social: um estudo de caso na AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial

Daniel Moraes Pinheiro
Professor da Faculdade OPET
Curitiba/PR
Pesquisador CIRIEC-Brasil
dcomvoce@terra.com.br

Resumen:

Como toda organización inserta en un contexto económico, la organización de la economía social requiere un aparato de gestión que garantiza recursos, a partir de una búsqueda de la sustentabilidad. Este trabajo tiene como objetivo entender el funcionamiento de organizaciones donde la relevancia social de las actividades transforma la comprensión puramente económico-financiera de la sustentabilidad en una perspectiva en la cual la dimensión social parece tener una mayor importancia, actuando como elemento fundamental de la sustentabilidad. El estudio está basado en la concepción sustantiva de la economía de Karl Polanyi, y sus relaciones con los conceptos de la teoría de la administración.

Palabras-clave: organizaciones de la economía social - economía sustantiva - don - Karl Polanyi

Abstract:

The social economy organization, like all organizations that are inserted in an economic context, needs a management structure for the provision of resources in a perspective of sustainability. The purpose of this paper is the

understanding of the organization where the social relevance of activities modify the purely economic-financial understanding of sustainability, towards a conception where the social dimension seems to have a greater importance, as it constitutes a fundamental element of sustainability. The study is based on Karl Polanyi's substantive conception of economy, and on its relations with the concepts of the theory of administration.

Key words: social economy organizations – substantive economy – gift – Karl Polanyi

Résumé:

Comme toute organisation qui s'insère dans un contexte économique, l'organisation de l'économie sociale a besoin d'une structure de gestion qui assure les ressources nécessaires à partir d'une recherche de pérennité. Ce travail cherche à comprendre le fonctionnement d'une organisation dans laquelle l'importance sociale des activités agit comme élément fondamental de la pérennité, à partir de la conception substantive de l'économie de Karl Polanyi, et de ses relations avec les concepts de la théorie de l'administration.

Mots-clé: organisations de l'économie sociale – économie substantive – don – Karl Polanyi

Introdução

O Terceiro Setor cresce em importância, social e econômica, e aos poucos aumenta seu papel como influenciador na formação social do indivíduo, seja pela forma da participação ou mesmo conscientização das pessoas envolvidas neste setor. Nesse aspecto, intensificam-se os estudos sobre este setor, abordando não apenas mais o caráter filantrópico ou, ainda, da organização vista de dentro para fora, como mecanismo de **ajuda social**.

Observa-se então que, mesmo organizações deste tipo precisam de subsídios para sobreviver, e até mesmo, galgar etapas de crescimento, que a tornem mais presentes e que, desse modo, possam cumprir de maneira adequada seus objetivos para com a sociedade. Neste contexto, além da natural relação com o Estado, cresce a preocupação em aproximar-se do setor privado, captando recursos através da consolidação de parcerias, demonstrando vantagens e benefícios mútuos; saindo apenas de uma necessidade de sobrevivência para a percepção que esta depende de firmar-se junto à sociedade, considerando todos os seus atores – Estado, setor privado, comunidade – percebendo que o crescimento e a ampliação de suas atividades também se torna uma necessidade.

No aspecto da gestão, os recursos financeiros, especialmente em uma organização cujo produto é o bem social, passam a ser fundamentais e a exigir uma atenção em especial. Daí, a captação de recursos tem sido um tema bastante debatido neste setor, porém muitas vezes apenas com o foco no resultado – na gestão econômico-financeira – e não na operacionalização de meios de captação de recursos, o que traz como resultado da captação números inertes, inexpressivos, e de curta duração, servindo

apenas para a subsistência momentânea.

A proposta deste trabalho é lançar um olhar sobre os aspectos que vêm juntamente com a captação de recursos trazer subsídios à sobrevivência, a sustentabilidade de uma Organização de Economia Social, antes da dimensão econômico-financeira ou mesmo do problema dos números, mas na observação da sistemática da participação coletiva e de todos aqueles que contribuem, à sua maneira, para esta tarefa de manter sustentável a organização. O estudo, então, refere-se a uma organização de caráter social, que atua na sociedade oferecendo atividades de educação ao cidadão especial, a AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial, localizada em Curitiba/PR, Brasil.

A partir do momento em que se pode observar organizações de natureza social, a captação de recursos passa também a ter um caráter social, onde através da participação coletiva – organização, Estado, setor privado e comunidade – transformam-se os resultados numéricos em ações duradouras e pertinentes à sobrevivência da organização. Sendo assim, a gestão da organização passa a transparecer caracteres específicos, tornando números e padrões em soluções conjuntas para busca de seu auto-sustento, trazendo benefícios comuns a todos numa perspectiva de reciprocidade.

A organização estudada começa a não apenas procurar sobreviver, mas a crescer, numa perspectiva onde mais do que amparo, apresentam-se soluções, viabilizadas por uma gestão que usa de todas as alternativas, inclusive sua profissionalização, para manter o funcionamento da instituição, como também, soluções a partir da participação de diversos atores sociais.

Marco teórico

O surgimento das organizações de economia social é analisado, teoricamente, no contexto do Terceiro Setor, ou setor sem fins lucrativos. No Brasil, oficialmente a origem das organizações de economia social remonta a segunda metade da década de 1970, apesar de já considerar a existência de organizações desta natureza em décadas anteriores, tendo como objetivo principal a promoção social atuando em diversos setores como saúde, educação, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, proteção do meio-ambiente, serviços domésticos, alimentação.

A participação efetiva da comunidade e a consolidação de parcerias formam, laços estreitos entre a sustentabilidade dessas organizações e a formação de seu aparato de gestão, dando assim, características particulares ao processo de gestão deste tipo de organização.

Administrativamente, qualquer organização independente de sua natureza, para sua sobrevivência, necessita gerar – ou ao menos, receber – recursos para garantir a sua sustentação. Daí, as organizações estarem visivelmente em um processo de modernização administrativa (Souza, 1999). O fato é, e esta é a questão fundamental, a maneira como a captação destes recursos é viabilizada.

A literatura que abrange as temáticas do Terceiro Setor ou Captação de Recursos

no Brasil tem se mostrado relacionada simplesmente ao aspecto financeiro, demonstrando balanços, receitas, numa diversidade numérica onde, as soluções parecem adequadas, quando absorvidas dentro de concepções clássicas (industriais) da administração. A exemplo de Ávila (1999) e demais autoras que participam de sua obra, Cruz e Estraviz (2000), Corullón e Medeiros Filho (2002) ou mesmo Tenório (1997), bem como Camargo *al.* (2001); Ashoka e McKinsey (2001). Assim, os indicadores de eficiência organizacional parecem medidos da mesma forma que em uma grande empresa privada, ou ainda, muito próximos à administração pública. As funções gerenciais, os conceitos administrativos centrais (planejamento, estrutura, pessoas) são em sua maioria abordados pela semelhança com as teorias clássicas de administração, mas não considerados num contexto social, onde as problemáticas têm especificidades, a natureza dos serviços é diferente e o impacto dos resultados destas organizações encontra-se em um campo social distinto, quando comparados a empresas com relações de caráter mercantil, apenas, ou de natureza pública.

Procura-se, então, mostrar que os impactos das atividades das organizações de economia social são mais que números, e que o simples cálculo positivo de uma equação financeira, ou uma adequação convencional a metas pré-estabelecidas, talvez não reflitam o verdadeiro sentido social da captação de recursos, da sustentabilidade, do ir além do econômico., representando aqui a importância deste trabalho. Não se coloca, no entanto, que o olhar sob o aspecto financeiro seja algo a ser desprezado, sendo pelo contrário, igualmente necessário. A observação dos modelos financeiros e orçamentários a serem seguidos é fundamental para a compreensão de fontes de recursos, e especialmente, otimização de seus gastos, e operacionalização de suas atividades.

O fato de aqui se expor, e isto diferencia este trabalho, o que se entende por dívida (Mauss, 2001a, Mauss, 2001b, Godbout, 1999; Godelier, 2001) é a tentativa de dar significado às relações da sociedade com o setor em estudo, onde a base de sua sustentação parece estar justamente nesta dimensão social, onde o pilar fundamental para a sustentabilidade financeira é construído a partir do momento em que há pessoas dispostas a dar; considerando-se, assim, a dívida como elemento social fundamental para a busca de recursos.

No sentido desse estudo, a representatividade com que o trabalho voluntário tem tomado importância em algumas organizações toma um exemplo bem claro de importância social da voluntariedade, observado inclusive pela ótica da dívida. Talvez, o fato resida na importância que a atividade voluntária tem para o sustento de organizações que dependem muito da participação e colaboração, organizações que seja qual for o motivo, tomam a sociedade como alvo e como solução. O trabalho voluntário, na análise feita por Andion (1998), mostra sentido e importância, sobretudo pela sua relação com as organizações estudadas, pelo seu caráter natural e independente no sentido em que surge e é operacionalizado por esta relação, pelos laços estabelecidos entre pessoa e entidade, o que demanda uma certa característica particular da organização, em relação à sua gestão. A importância desta dívida amplia o espectro apenas do ser voluntário, do ajudar, mas produz efeitos diretos para as organizações e

peças a quem agem, gerando naturalmente a contradádiva, embora não solicitada explicitamente.

A escolha de uma abordagem junto à dimensão social justifica a busca pelos conceitos da sociologia econômica, tendo aqui seu principal foco nos trabalhos de Karl Polanyi e os princípios por ele definidos para a concepção substantiva da economia. Para Swedberg e Smelser (1994), a economia é vista como uma parte da sociedade, sendo esta a base de análise, ao contrário da concepção básica onde a economia é vista sob a ótica do mercado, sobrepondo o olhar via sociedade.

Para Polanyi e Arensberg (1975), o conceito de economia que herdamos, parte do princípio de que os meios são escassos, pois da relação do homem com a natureza apenas se evidenciarão os recursos necessários a subsistência primeira. O modo em que despenderá seus esforços, e, portanto o uso de sua racionalidade, refere-se então à maneira pela qual o homem irá procurar maximizar esta sua relação com a natureza¹.

Guerreiro Ramos (1989:124) mencionando Karl Polanyi explica: “nas sociedades não-mercantis, as economias existiam no sentido substantivo (...), a escassez de meios não constitui o princípio formal para a organização da produção e para a escolha humana de modo geral, uma vez que a sobrevivência do indivíduo é, normalmente, garantida pela eficácia dos critérios sociais globais (não da organização formal) de reciprocidade, redistribuição e troca. A economia, aqui, está incrustada na tessitura social, e não constitui um sistema auto-regulado.”

De acordo com Polanyi (1975) o princípio da redistribuição subtende a existência de um centro, dentro da esfera, pois é definido como o movimento de apropriação de um centro a seu exterior. Desta forma, subentende a presença de uma figura de regulação, a mão centralizadora, legitimada pelo costume ou de modo legal, a qual corresponde a tarefa de redistribuir o que lhe foi apropriado, pois lhe fora concedido este direito.

O intercâmbio, ou a troca mercantil remete aos movimentos de troca assim como os do mercado. Pressupõe, então, a existência de uma economia baseada em valores, com preços estabelecidos, ou mesmo, pesos de troca definidos. Polanyi (1975) distingue três tipos de intercâmbio: O primeiro refere-se ao movimento de mudança de lugar, passando de uma mão a outra. O segundo, refere-se ao movimento de apropriação a um preço fixo ou a um preço negociado. A relação, então, está na compreensão dos fatores que determinam a taxa, e não pelo mecanismo do mercado.

O princípio da reciprocidade pressupõe uma relação simétrica, podendo ser percebido sobre o nível individual ou em grupo, da mesma forma com que aqui se compreendeu a dádiva e a contradádiva, pressupondo uma certa proximidade entre os atores, onde quanto maior esta proximidade, maior a possibilidade de uma relação de reciprocidade ser mais bem efetivada.

Logo, observar a sustentabilidade sob as três dimensões leva a importantes reflexões sob o sustentáculo teórico, onde é evidenciado o olhar sob a sustentabilidade sob uma dimensão além daquela voltada ao estudo econômico-financeiro, mas em observância às relações de cunho social, especialmente relativas aos conceitos da concepção substantiva da economia, onde algumas considerações podem ser

ressaltadas.

De fato, a primeira observação pode ser feita em relação ao princípio da redistribuição, pois é natural aproximar o Estado como fonte financiadora a essas organizações de caráter social, tendo-se em vista que o papel dessas organizações aproxima-se à comunidade, ao interesse público. O Estado observado então sob a perspectiva da redistribuição, exerce a função primeira da sustentabilidade, em relação à distribuição de recursos de natureza econômico-financeira, porém, sob uma perspectiva de características que lhe são naturais, ou seja, regulação e visão legislativa da redistribuição onde o fluxo de recursos segue o mais ao padrão do que a necessidades específicas de cada organização.

A compreensão, então, desta relação com o Estado pode levar ao entendimento do que seria o uso do segundo princípio, o da troca mercantil, pelas organizações de economia social. Talvez, pelo fato de o Estado nem sempre conseguir, através da redistribuição, suprir as reais necessidades econômico-financeiras dessas organizações, elas se vêem numa posição de aproximar-se de uma organização natural de mercado, e desenvolverem ações que garantam a complementaridade de seus recursos, através do exercício mercantil.

Porém, o alimento desse exercício mercantil remonta à necessidade de angariar recursos – já que o produto dessas organizações não é mercantil – e, para isso, o entendimento do princípio da reciprocidade torna-se fundamental. Parece vir, daí, a relevância da dimensão social dessas organizações, sobretudo em relação à sua sustentabilidade. O princípio da reciprocidade, alimentado no âmago da concepção substantiva da economia, remete a reflexões aparentemente diretas sobre a substantividade. Marcel Mauss e seus seguidores, quando observam as relações de dom, apresentam a consciência da reciprocidade como mecanismo que sustenta importantes aparatos sociais. Quando nesta observação, é natural que se aproxime a visão da dádiva à engrenagem social, onde mesmo o interesse que caracteriza a necessidade da contradádiva ou ainda, a ação de reciprocidade baseada em um ato voluntário, pressupõe um retorno social e um benefício comum, onde um dos reflexos parece estar na manutenção da estrutura dessas organizações.

Metodología

A pesquisa proposta neste projeto trata-se de uma pesquisa qualitativa, com *corte transversal* cuja escolha do delineamento segue, principalmente, a partir das proposições de Yin (2001) para adoção do *estudo de caso* como estratégia de pesquisa. Trata-se de um estudo de caso holístico, ou seja, apenas uma unidade de análise será considerada nesta pesquisa (nível gerencial da organização). Os dados foram tratados através da análise documental e de conteúdo dos resultados obtidos com as coletas de dados primários e secundários. (Bardin, 1977; Richardson, 1999).

Para o estudo da organização foi elaborado um quadro de análise, cujas categorias relacionam-se àquelas apresentadas na teoria e outras consideradas fundamentais

para o estudo, e os elementos de análise representam as dimensões dentro de cada categoria a serem observadas. As categorias foram elaboradas a partir da reflexão sobre os conceitos apresentados no corpo teórico do trabalho.

As categorias ficam então definidas:

- a) **redistribuição:** o princípio da redistribuição subteme a existência de um centro, dentro da esfera, pois é definido como o movimento de apropriação de um centro a seu exterior. Desta forma, subteme a presença de uma figura de regulação, a “mão” centralizadora, legitimada pelo costume ou de modo legal, a qual corresponde a tarefa de redistribuir o que lhe foi apropriado, pois lhe fora concedido este direito (Polanyi, 1975);
- b) **troca mercantil:** o intercâmbio, ou a troca mercantil remete aos movimentos de troca assim como os do mercado. Pressupõe, então, a existência de uma economia baseada em valores, com preços estabelecidos, ou mesmo, pesos de troca definidos (Polanyi, 1975);
- c) **reciprocidade:** o princípio da reciprocidade pressupõe uma relação simétrica, podendo ser percebido sobre o nível individual ou em grupo, da mesma forma com que se compreende a dívida e a contradívida, pressupondo uma certa proximidade entre os atores, onde quanto maior esta proximidade, maior a possibilidade de uma relação de reciprocidade ser mais bem efetivada (Polanyi, 1975);
- d) **estrutura administrativa:** a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Na estrutura administrativa está representado o papel e a posição de liderança exercida dentro da organização (Stoner e Freeman, 1995; Robbins e Coulter, 1997);
- e) **tomada de decisão:** refere-se ao modo como os gestores refletem sobre as problemáticas da organização, como direcionam suas ações, através de um pensamento individual ou coletivo, com uso de um modelo racional ou, mesmo, baseado nos princípios coletivos, compartilhados na organização (Stoner, 1995; Robbins e Coulter, 1997; Simon, 1970; Kahneman e Tversky, 1979);
- f) **planejamento:** é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los. A função planejamento compreende definir metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir estas metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades (Stoner e Freeman, 1995; Robbins e Coulter, 1997);
- g) **solvência:** compreende a capacidade da organização em garantir sua sobrevivência, através de ações que permitam a sustentação econômico-financeira e o desenvolvimento de suas atividades.

Deste modo, as categorias são apresentadas no quadro seguinte, formando o quadro de análise utilizado nesta pesquisa, onde as categorias são apresentadas

juntamente aos elementos considerados para a sua análise.

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada foi a Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial – AFECE, entidade mantenedora da Escola de Educação Especial São Francisco de Assis. A fundação da AFECE data de 27 de setembro de 1967 – como Associação Feminina de Educação à Criança Excepcional, passando a ser chamada depois de Associação Franciscana de Educação à Criança Excepcional, por em sua diretoria participar um membro masculino.

Seu público-alvo consiste em pessoas portadoras de necessidades especiais, diagnosticadas como deficiência mental de grau severo e outras deficiências associadas, com idades a partir de 02 (dois) anos. Tem, hoje, sede própria à Rua Simão Bolívar, 1366, Hugo Lange, Curitiba/PR, mesmo endereço de sua unidade executora, a Escola, construída em terreno doado pelo Governo, num espaço de 1050 metros quadrados, sendo 500 metros quadrados ocupados pelo prédio da Escola e AFECE, somados a 220 metros quadrados do Circuito Integrado para o Desenvolvimento Físico do Deficiente Mental de Nível Severo. No ano de 1975 a AFECE foi convidada pelo Departamento de Educação Especial da Secretaria do Estado da Educação para assumir a manutenção do então criado programa educacional específico para o portador de Deficiência Mental de Nível Severo. Funcionou em prédio locado, no bairro Juvevê durante 22 anos, em prédio locado, enfrentando sérias dificuldades pela ausência de uma sede própria, chegando em situação de ação de despejo por incapacidade financeira de manter a estrutura.

No ano de 1996 a organização procurava uma solução para decidir entre a manutenção ou o fechamento da instituição. Nesta época, faltava um ano e meio para o encerramento de um contrato de comodato com o Governo do Estado, onde o objeto do contrato se referia a um terreno – onde hoje está a sede. Foi então que a organização procurou soluções para viabilizar a mudança para este terreno e a construção da sede atual. Os recursos vieram de convênios com o Banco do Brasil, empresas privadas e principalmente ações da própria organização para captação de recursos.

Desta forma, ficou estabelecida a sede atual. Hoje, a partir da doação de outro terreno, com área maior, áreas de bosque, e espaço para construção de um clube aberto à sociedade, a instituição se lança na busca de recursos para a construção da nova sede para atender à crescente demanda.

Além das atividades de aula em horários da manhã e tarde, e sábado pela manhã, a escola atua com o programa **Espaço Aberto às Famílias** e os eventos festivos que envolvem as famílias dos educandos.

A escola possui hoje uma capacidade estrutural instalada de 55 alunos, atendendo a 84 alunos em grupos de 03 a 06 alunos por turma, o que mostra uma necessidade de ampliação latente, em relação à estrutura física. Possui, em seu quadro de pessoal um total de 33 profissionais e 13 voluntários, devendo ser ampliado para a adequação à

demanda na nova sede.

Dentro da instituição como um todo (mantenedora e executora) a AFECE como estrutura física está representada apenas por uma sala, dentro da própria escola, e pelos documentos e mobiliários existentes dentro desta sala. É importante ressaltar, que a estrutura da unidade executora está diretamente relacionada com a unidade mantenedora, pois influencia diretamente todas as ações tomadas pela AFECE sendo, portanto, considerada nesta pesquisa como mesma unidade de análise.

Análise das categorias de estudo

É possível então perceber que, através da observação dos dados pelo que fora definido como quadro de análise, as categorias de análise possuem relações claras entre si, bem como os elementos de análise permitem a interpretação da realidade da organização estudada.

As categorias de análise são, então, interdependentes e estão inter-relacionadas a partir do momento em que se observa que as ações refletidas nos princípios da economia substantiva geram um retorno operacional a partir do momento em que a gestão da organização disponibiliza meios para a participação coletiva, para a troca mercantil, para solidez no relacionamento com o Estado, bem como, compromisso com a comunidade, com os parceiros e com o público-atendido, garantindo o adequado cumprimento das atividades e dos compromissos financeiros.

O resultado dessa relação é refletido na sustentabilidade da organização, onde ações de caráter recíproco claramente fomentam o processo de funcionamento e crescimento da organização, tornando-a sólida e responsável através de uma gestão eficiente e eficaz.

A representação da relação de dádiva e contradádiva está no caso das mães que saem para revender os objetos (arrecadados através de doações) e colaboram com os bingos, feiras, bazares realizados pela instituição, onde sem isso talvez não fosse possível a realização de atividades simples na escola. Estas mães, reunidas no **Clube de Mães** têm a consciência de que em ajudando a instituição, ajudam a seus próprios filhos, como também demais crianças que necessitam de auxílio especial. As mães se empenham em atividades colaborativas, desde participação na cozinha da escola, até mesmo na elaboração de artesanato e venda de materiais, consistindo uma importante força para a entidade. Além disso, as próprias mães que sabem que têm uma condição financeira melhor, contribuem voluntariamente com a instituição, com valores que lhe sejam possíveis. Esta contribuição veio da conscientização das próprias mães.

Isto é fruto do sentimento coletivo, em que todos se sentem participantes do processo. Os voluntários que vêm confeccionar artesanato, que usam o espaço trocando idéias com as mães, bordando, sentem em si ao mesmo tempo um sentimento de colaboração e de gratidão. Estas pessoas sabem que estão auxiliando uma instituição, que precisa de recursos para sobreviver e, ao mesmo tempo, encontram um espaço de socialização e lazer, onde é possível sair da rotina do dia a dia.

Tanto que a importância do envolvimento da comunidade é essencial que no planejamento da nova sede está considerado um espaço para o convívio da sociedade. Assim, ao mesmo tempo em que oferecerá uma oportunidade de encontro e lazer para a comunidade, a organização viabiliza sua auto-sustentabilidade financeira, valorizando a participação da comunidade, fundamental para o processo de subsídio social à

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Redistribuição	Captação de recursos financeiros junto ao Estado e órgãos públicos; Alocação dos recursos para atividades meio da organização Mobilização social para captação de recursos públicos; Participação da comunidade e público-alvo da organização nas relações com o Estado
Troca Mercantil	comercialização de produtos de interesse da comunidade benefícios financeiros e sociais extensivos à comunidade reflexo das atividades de captação de recursos financeiros através da troca mercantil
Reciprocidade	participação voluntária na organização; mobilização social da comunidade e do setor privado para o interesse comum; interesse na sustentação da estrutura física e de atendimento ao público-alvo da organização alocação dos recursos em benefício comum à sociedade e à organização.
Estrutura Administrativa	processo de comunicação configuração hierárquica estilo de uma liderança predominante
Tomada de Decisão	participação de funcionários e da comunidade na tomada de decisão envolvimento do voluntariado nas atividades de decisão relação entre liderança e tomada de decisão
Planejamento	grau de participação coletiva no planejamento problemáticas compartilhadas na organização abrangência de tempo do planejamento escopo do planejamento face ao processo administrativo da organização
Solvência	relação entre as atividades financeiras e sustentabilidade compatibilidade da estrutura física com a demanda relação entre crescimento e sustentabilidade

FONTE: Elaborado pelo autor a partir da literatura pesquisada.

sustentabilidade. O fator comprometimento e envolvimento, de funcionários e mães têm sido crucial para o desenvolvimento das atividades. Todos parecem engajados, o que auxilia, inclusive, à captação de recursos e formação de parceria.

O fator comprometimento gera um processo administrativo transparente, que permite a prestação de contas de uma maneira clara e objetiva. A todo evento, a toda aplicação de recursos corresponde um relatório informativo dos gastos, da receita. Assim, todos os envolvidos têm acesso as informações, inclusive os parceiros que colaboraram com determinadas ações, ficando assim cientes da aplicação de recursos, o que proporciona uma imagem de confiança e credibilidade à instituição, o que também facilita o processo de captação de recursos junto ao setor privado.

O **selo de empresa solidária a AFECE** é uma forma de gerar retorno social àqueles quem contribuem com a instituição. É a percepção da necessidade do retorno aos que contribuem, da contraditória, como forma de expressar a relação de benefício mútuo

entre as instituições parceiras. Seria, talvez, um jogo de interesses com resultados sociais expressivos, arguindo a favor da relação exposta neste jogo, pois o benefício se torna maior que qualquer intenção.

Para a organização, isto representa a importância da resposta social que a instituição deve dar a essas empresas, bem como a comunidade em geral:

Temos algumas empresas que passam, fazem uma doação e desaparece. Mas tem empresas que estão comprometidas, são solidárias, estão ajudando sempre. No nosso relatório anual estão todas as empresas que colaboraram. É um material elaborado com cuidado para prestar contas junto à sociedade. Toda a doação recebida nós mandamos um ofício agradecendo.

Para que o selo tenha valor, a AFECE adotou alguns critérios para dar credibilidade a esse programa. “Isso gera uma confiança junto aos empresários, que inclusive, indica a instituição a outros empresários, onde nós temos cadastro e levantamento dessas empresas” (entrevistada).

Quanto à gestão, mesmo utilizando um aparato administrativo competente, a organização é consciente de que a participação coletiva e o envolvimento e comprometimento dos funcionários gera uma demanda por ferramentas específicas, que tornem possível a reflexão e o pensamento coletivo sem perder, no entanto, o foco da organização ou, mesmo, a capacidade de o líder planejar e tomar decisões dentro de uma estrutura hierárquica estabelecida e legitimada.

Assim, é possível perceber a evolução que a organização vem conseguindo quanto a sustentabilidade e à sua gestão nos últimos anos, onde a captação de recursos tem possibilitado o crescimento e ampliação das atividades da organização, e o que antes fora fomentado pela comunidade lhes será oferecido como forma de um serviço de qualidade, com estrutura adequada, atendendo à demanda existente.

Os recursos advindos do Estado, apesar de defasados e insuficientes, garantem para a instituição parte de sua sustentabilidade financeira, do ponto de vista de pagamento de funcionários. Porém, pela defasagem em seus valores, são impulsionadas ações diversas para a sustentabilidade.

Não foi possível observar esforços de mobilização conjunta para a captação de recursos junto ao Estado. Os esforços ficam dependentes das ações administrativas, cuja força de negociação parece menor que uma mobilização social coletiva, com a participação de diversos atores da sociedade, da comunidade, e até mesmo do público-alvo atendido pela organização, ou que está em aguardo por uma vaga, já que esta é a única instituição que oferece serviço educacional específico ao portador de deficiência mental severa. Estima-se que, hoje, seria necessário atender a cerca de mais 120 alunos, podendo chegar a quase 200, o que se torna inviável na atual configuração dos recursos.

Pode-se considerar as ações de troca mercantil como o maior reflexo das atividades da AFECE na busca de sua sustentabilidade, no que se refere à quantificação de recursos. A organização desenvolve uma série de atividades de relação com o mercado, que caracterizam a troca mercantil, comercializando produtos de interesse da

comunidade. Estas atividades têm subsidiado a organização de diversas maneiras, possibilitando inclusive não apenas a sua sustentabilidade financeira, mas também, o seu desenvolvimento e crescimento em relação às atividades desenvolvidas e a estrutura física em si. Além disso, com as arrecadações a organização consegue suprir as necessidades dos alunos, e das famílias mais carentes desses alunos. Estas ações são possíveis pelo envolvimento de atores como a comunidade e voluntários, as próprias mães e até mesmo a participação da Igreja Católica.

O complemento financeiro gerado por estas ações é, na verdade, o que vem permitindo a organização sustentar-se financeiramente ao longo dos anos. A criatividade aliada ao sentimento de coletividade vem permitindo que a organização mantenha uma relação constante com o mercado, aonde vem sendo possível reter importantes quantias, que além de garantir o complemento financeiro à instituição, permite o seu crescimento.

Também as relações de dívida e contradívida ficaram claramente explicitadas nestas relações, onde aqueles que ajudam a organização a realizar as suas atividades de troca mercantil com a finalidade de obtenção de recursos, recebem de alguma forma algo de valor em troca, mesmo que o valor não seja percebido ou considerado. É possível compreender, também, que aqueles que contribuem têm consciência de que estão garantindo a sustentabilidade de uma organização de relevância social. Logo, a reciprocidade pode ser vista como propulsora do movimento de troca mercantil se caracteriza como um elemento fundamental para a sustentabilidade da organização.

A participação voluntária na organização, certamente, complementa a dimensão social da sustentabilidade. É válido observar a importância da participação voluntária no processo de captação de recursos, bem como as ações representativas à dívida e a própria contradívida, e como estas têm influenciado no processo de busca de sustentabilidade da organização.

Vale notar que o papel da participação da comunidade no caso citado por uma das entrevistadas, abaixo, em relação à captação de recursos é fundamental.

Nós ficamos durante 22 anos numa sede locada com uma série, com muitos problemas, muita dificuldade de manutenção, a casa era antiga. Chegamos num momento de ação de despejo, de desestruturação mesmo, foi bem difícil. No ano de 1996 só se falava em fechar as portas, que não tinha mais o que fazer. E o que tinha de bom nesta época é que nós tínhamos este terreno (da atual sede) e que tinha sido doado pelo Governo do Estado em regime de comodato no prazo de 10 anos, e faltava um ano e meio para terminar este prazo e se falava em fechar. E aí o que a gente fez? Nós mobilizamos a comunidade e construímos esta sede, fizemos em 237 dias.

Todas estas observações reforçam a teoria de GODBOUT (1999), em relação ao retorno frente às ações, o que caracteriza o princípio da reciprocidade e reforça a sua importância, e até mesmo, sua sobrevivência na instituição, pois as relações de trocas,

mesmo afetivas, têm feito com que a organização cada vez mais perceba a capacidade de contribuição das pessoas para o desenvolvimento de suas atividades.

A organização tem consciência que a demanda pode chegar a atender cerca de 200 alunos, o que impulsiona o desejo em adequar o quanto antes uma nova estrutura, através da construção de uma outra sede, criando um espaço adequado para o atendimento ao público-alvo. Por isso, de fato, há um interesse também da comunidade, do próprio público-alvo, em auxiliar na busca por recursos. É sabido, e isto é contraditória, que o retorno, que os benefícios, serão mútuos. Se há o interesse, não representa algo nocivo, que desvirtue os objetivos da organização. Ao contrário, o interesse gera um impulso e alimenta o senso de participação, de co-responsabilidade, fomentando a busca conjunta pelos recursos. Nesse sentido, a organização permite observar a presença de valores coletivos, onde os debates sobre as deliberações sejam estas setoriais ou mesmo no âmbito da organização como um todo, permitem a participação e reflexão coletiva, de modo intenso e, sobretudo, com o envolvimento daqueles interessados na organização.

Todos os projetos da instituição em relação à captação de recursos, como se percebe, são viabilizados pela participação e pelas parcerias formadas, e têm sido isto a maior fonte geradora da sustentabilidade da organização, permitindo inclusive o seu crescimento, a ampliação de seu espaço físico, o desenvolvimento de novos projetos, a concepção de novas idéias.

Os princípios da economia substantiva, então, são concretizados conjuntamente. O que é redistribuído pelo Estado alimenta o corpo da instituição e impulsiona a busca de novos recursos, onde as relações de reciprocidade geram este complemento, através das ações de troca mercantil, ou mesmo pela própria representatividade do dom, de empresas e pessoas para com a organização, mantendo a sustentabilidade financeira da organização através de elementos fundamentalmente sociais.

É, então, a importância da dimensão social no processo de sustentabilidade que define o processo de captação de recursos, caracterizando que mais importante que a própria ação de troca mercantil é a participação daqueles que a tornam possível de serem viabilizadas, observando então a relevância da reciprocidade, da relação de dom (dávica) das pessoas para com a organização.

Os movimentos que caracterizam a dimensão social, então, revelam que a dimensão econômico-financeira é importante para a manutenção, pois ela representa o fim do processo de captação, mas que a sua compreensão deve se dar primeiramente a partir da observação sobre os elementos sociais que compõem a organização e a sua influência no processo de captação de recursos.

As ações de reciprocidade expressam um movimento onde, através da participação e envolvimento de todos, da relação de movimentos recíprocos de troca, sejam viabilizadas ações que gerem a captação de recursos.

Observando a forma como a AFECE realiza suas atividades, é possível perceber que ficam evidenciados os princípios da redistribuição, reciprocidade e troca mercantil, concebidos na teoria de Karl Polanyi e sua inter-relação o que, otimizados na

aplicabilidade de uma gestão eficiente, garantem a sustentabilidade da organização, e permitem o crescimento e adequação de suas atividades à demanda existente.

CONCLUSÕES DO ESTUDO

Fugindo de observações simplistas, onde até o momento a literatura muito se tem dedicado a dimensão econômico-financeira da sustentabilidade, o que se pôde observar aqui é a relevância da dimensão social no processo de captação de recursos e conseqüente sustentabilidade da organização.

Buscamos analisar o quanto à dimensão social chegaria a esta importância, numa organização onde o reflexo de suas atividades é nitidamente de uma forte relevância social. Para isso, observou-se quanto os princípios da concepção substantiva da economia, de características fundamentalmente sociais, se relacionam com o processo de gestão, garantindo a conseqüente sustentabilidade da organização.

Quanto ao princípio da redistribuição, ficou evidente a relação que ainda existe de organizações desta natureza com o Estado, de modo burocrático, num regime onde a captação e distribuição de recursos pelo Estado dependem de um esquema quase cartorial, desatualizado e totalmente condicionado a valores orçamentários defasados, espelho da própria política econômica que o país viveu nos últimos 10 anos.

O que muito chamou a atenção é que, mesmo uma organização como a AFECE que realiza atividades com um alto valor social, cujo resultado de sua ação é de extrema importância para o público atendido, a verba proveniente do Estado é insuficiente para a manutenção das atividades da organização. Aliás, o que pode ser percebido na literatura atual, ou mesmo em revistas ou fóruns de discussão destas organizações é que cada vez mais estas organizações tornam a sua sustentabilidade financeira independente das relações com o Estado, passando a ter nas ações junto à comunidade e no envolvimento do setor privado o principal foco de suas ações para a captação de recursos.

Esta observação, porém, não é extensiva aos valores repassados. Naturalmente são de suma importância para o funcionamento da instituição, também. O que se pôde observar é a incoerência destes valores. Como se torna possível a cessão de professores, por exemplo, e não conseguir ceder os recursos compatíveis com o pagamento deste pessoal cedido? Evidente que tal ação pode ser vista pela ótica do pensamento de que **pelo menos algo se é dado**. Contudo, o pensamento sob esta ótica pode ser facilmente aludido à situação de que, mesmo que o faça, ainda sim a organização muito faz pela sociedade.

Neste sentido, a lógica natural seria uma mobilização social perante o Estado para que fossem revistas as políticas de distribuição de recursos junto a essas organizações, adotando-se uma sistemática mais rigorosa que contemple a relevância social do trabalho feito. Por exemplo, estima-se uma demanda de cerca de 100% mais de alunos para a instituição, o que demanda um aumento estrutural e de receitas significativo, tornando-se aparentemente inviável este atendimento, não seja pela busca

constante de recursos alternativos, via setor privado ou mesmo por ações com a comunidade.

No aspecto das operações de troca mercantil, poderia se inferir à primeira vista que aí está denotado um grande sentido da captação de recursos da instituição. Atualmente, notoriamente estas ações têm garantido a realização das atividades planejadas pela instituição, garantindo o complemento de recursos, e gerando recursos excedentes para a aplicação no crescimento desta instituição. Porém, o mais interessante a ser percebido é o fato de como as relações de troca mercantil são viabilizadas. Não fosse a mobilização voluntária, o envolvimento da comunidade, de pessoas interessadas no crescimento da organização, estas vendas não seriam possíveis.

É possível, então, ressaltar quatro, dentre os resultados, que julgamos essenciais nesse trabalho. Primeiro, foi possível observar a complementaridade dos três princípios da concepção substantiva da economia, o que corrobora as inquietações iniciais, bem como ressalta a importância de observá-los em conjunto. A relação existente entre eles, quando observadas adequadamente, pode permitir a organizações de mesmas características desenvolver seu aparato administrativo, com a finalidade de subsidiar a co-existência desses princípios.

Segundo, observamos que a reciprocidade viabiliza a troca mercantil, além de captar recursos em outras ações, como expressadas, por exemplo, nas parcerias. O princípio da reciprocidade, então, observado sob o olhar das relações de interação social, como a dádiva e contra-dádiva, nos demonstra que a essência da sustentabilidade é social, confirmando, portanto, a importância em estudar-se a dimensão social como fomento da dimensão econômico-financeira, e não apenas focar os estudos em relações numéricas e demonstrativos financeiros, cuja importância deve ser em entender esses resultados como consequência e não como objetivo único, consistindo o terceiro ponto.

Nota-se então, como quarto resultado, que a dimensão social gera a necessidade de uma administração competente, capaz de compreender os elementos sociais e sua importância, e mantê-los como participantes do processo de gestão, o que pôde também ser claramente observado na organização estudada. Assim, a relação íntima entre o processo de gestão e os princípios da concepção substantiva da economia irá refletir nesse processo de sustentabilidade, com bases sociais, e resultados econômico-financeiros e operacionais eficientes.

A AFECE vem conseguindo viabilizar sua sustentabilidade através de ações efetivas onde a participação tem tido um caráter fundamental, amparada por uma estrutura administrativa eficiente e capaz de manter o adequado funcionamento da instituição, a distribuição e aplicação dos recursos captados e, sobretudo, capaz de conceber sempre novas atividades para o desenvolvimento da instituição, baseadas na participação, no interesse coletivo, na forte relação social existente entre a organização e demais atores. A força da instituição está, então, na dimensão social da sustentabilidade, na resposta social que a comunidade, junto com a instituição, têm dado para a ausência de recursos **oficiais** que garantam a sobrevivência da organização.

Aliada a uma gestão eficiente, a captação de recursos vêm amparada por uma grande estrutura de trabalho, motivada pelo sentido do dom nas pessoas, por relações destas com a organização.

A observância do conjunto dos princípios da concepção substantiva da economia, no modo em que eles se complementam dentro da AFECE permite que se conclua que a sua interação gera a real sustentabilidade da organização, juntando o reflexo social à necessidade financeira, permitindo que seja efetivada a sustentabilidade da organização.

De modo evidente, não são apenas estas as condições que permitem a sustentabilidade da instituição. No que se refere à administração, onde existe a consciência de todos sobre a participação, seja no processo do planejamento, nas relações existentes na estrutura ou mesmo no processo de tomada de decisão, percebe-se que o envolvimento consciente, ou seja, a participação e a centralização equilibradas dentro do sentido do trabalho geram um nível de eficiência que tem permitido a manutenção de uma organização sustentável, de bases sólidas, com um planejamento efetivo num contexto em que, ao mesmo tempo em que se definem metas a serem cumpridas, se é permitida uma flexibilidade quanto à idéias, sugestões, e busca de processos alternativos.

É interessante o modo como a problemática da captação de recursos tem um espaço consciente de reflexão na organização, bem como, de empenho na busca de novas fontes de recursos.

Algumas sugestões podem ser feitas, então, para futuras pesquisas nessa área. Uma sugestão seria observar organizações dessa natureza a partir da aplicação do paradigma da complexidade², onde através do quadro de análise, seria possível perceber que os princípios da concepção substantiva da economia influenciam o processo de gestão, enquanto da mesma forma são influenciados pelo processo de gestão, gerando a lógica da multicausalidade. Esta sugestão pode ser corroborada pelas observações de SERVA (1992), que sugere um olhar sobre as organizações através do uso do paradigma da complexidade como forma a enriquecer a análise organizacional.

A sugestão seguinte consiste no teste do quadro de análise em organizações com configuração diferente, ou seja, em áreas como ecologia, saúde, organizações de classe, direitos humanos, a fim de se perceber se essas categorias também cobrem a pesquisa nessas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDION, C. (1998) 'La gestion des organisations de l'économie solidaire: deux études

- de cas à Montreal'. "Dissertação de mestrado". Montreal: École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montreal.
- ASHOKA Empreendedores Sociais e MCKINSEY & Company Inc. (2001) "Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais". São Paulo: Peirópolis.
- ÁVILA, C. M. (1999) "Gestão de projetos sociais". São Paulo: AAPCS.
- BARDIN, L. (1977) "Análise de conteúdo". Lisboa: Edições 70.
- CAMARGO, M. F. et al. (2001) "Gestão do terceiro setor no Brasil". São Paulo: Futura.
- CORULLÓN, M. B. G.; MEDEIROS FILHO, B. (2002) "Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã". São Paulo: Petrópolis.
- CRUZ, C.M. e ESTRAVIZ, M. (2000) "Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos". São Paulo: Global.
- GODBOUT, J. T. (1999). "O espírito da dádiva". Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- GODELIER, M. (2001). "O enigma do dom". Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- GUERREIRO RAMOS, A. (1989) "A nova ciência das organizações". Rio de Janeiro: FGV.
- HOPKINS, T.K. 'La sociologie et la conception substantive de l'économie'. In: POLANYI, K. e ARENSBERG, C. (orgs.) (1975). "Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie". Paris, Larousse.
- KAHNEMAN, D. TVERSKY, A. (1979) 'Prospect theory: an analysis of decisions under risk'. "Econometrica", v. 47, n. 2, p. 263-291.
- MAUSS, M. (2001a) "Ensaio de sociologia". São Paulo: Perspectiva.
- MAUSS, M. (2001b) "Ensaio sobre a Dádiva". Lisboa: Edições 70.
- MORIN, E. (1982) "Ciência com consciência". Portugal: Publicações Europa-América: Biblioteca Universitária.
- MORIN, E. (1987) "O método: a natureza da natureza". Portugal: Publicações Europa-América, Biblioteca Universitária, v. I.
- MORIN, E. (1989) "O método: a vida da vida". Portugal: Publicações Europa-América, Biblioteca Universitária, v. II.
- MORIN, E. (1990) "O método: o conhecimento do conhecimento I". Portugal: Publicações Europa-América, Biblioteca Universitária, v. III.
- MORIN, E. (1992) "O método: as idéias". Portugal: Publicações Europa-América, Biblioteca Universitária, v. IV.
- POLANYI, K. 'L'économie em tant que procès institutionnalisés'. In: POLANYI, K. e ARENSBERG, C. (Orgs.) (1975). "Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie". Paris, Larousse.

- POLANYI, K.; ARENSBERG, C. (Orgs.) (1975). “Les systèmes économiques dans l’histoire et dans la théorie”. Paris: Larousse.
- RICHARDSON, R. J. (1999) “Pesquisa social: métodos e técnicas”. São Paulo: Atlas.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. (1997). “Administração”. São Paulo: PH do Brasil.
- SERVA, M. (1992) ‘O paradigma da complexidade e a análise organizacional’. “Revista de Administração de Empresas”, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr./jun.
- SIMON, H. (1970) “Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas”. Rio de Janeiro: FGV.
- SOULIÉ, F. F. (Org.) (1991). “Les theories de la complexité”. Colloque de Cerisy. Paris: Seuil.
- SOUZA, M. R. (1999) ‘Gestão administrativa e financeira de projetos sociais’. In: ÁVILA, C. M. “Gestão de projetos sociais”. São Paulo: AAPCS.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). “Administração”. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- SWEDBERG, R. e SMELSER, N. J. (Orgs.) (1994). “The handbook of economic sociology”. N. J.: Princeton University.
- TENÓRIO, F. G. (1997). “Gestão de ONG’s: principais funções gerenciais”. Rio de Janeiro: FGV.
- YIN, R. (2001). “Estudo de caso”. Porto Alegre: Bookman.

Notas

- ¹ Estas observações podem ser complementadas com as noções de escassez dadas por Polanyi (1975) e por Hopkins (1975)
- ² Para entender o paradigma da complexidade, ver: Morin (1982;1987;1989;1990;1992) e Soulié, 1991.