

# Despertando do Canto da Sereia: jovens construindo um posicionamento autônomo frente ao poder de sedução do Terceiro Setor<sup>i</sup>

AWAKENING FROM THE SLEEPING MERMAID: YOUNG BUILDING A STANDALONE POSITIONING AGAINST THE SEDUCTIVE POWER OF THE THIRD SECTOR

**Fabício Nascimento Cruz**<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente caso para ensino propõe uma análise crítica sobre a gestão social e dimensões da sua sustentabilidade, a ética e as relações de poder no âmbito das organizações do Terceiro Setor, sobretudo nas interações entre gestores de programas e projetos, e o público adotante dessas iniciativas. O contexto de análise é o Instituto Onda Jovem, fundado por lideranças juvenis egressas de um projeto social, a partir do estímulo de seus gestores. Com a institucionalização, o IOJ passou a ser palco de tensas relações de poder, que tinha como principal objeto a diretoria executiva da Instituição. Um contraponto aos ideais democráticos que inspiraram a criação do Instituto.

**Palavras-chave:** Gestão Social; Sustentabilidade; Relações de Poder; Ética nas Organizações.

## ABSTRACT

*This case proposes to teaching critical analysis on management and social dimensions of sustainability, ethics and power relations within the Third Sector organizations, especially the interactions between program and project managers, and the public adopter of these initiatives. The context analysis is the Wave Youth Institute, founded by youth leaders who were in a social project from the stimulus of their managers. With the institutionalization, the IOJ has become the scene of tense relations of power, which had as its main object the executive board of the institution. A counterpoint to the democratic ideals that inspired the creation of the Institute.*

**Key Words:** Social Management; Sustainability; Power Relations; Ethics in Organizations.

<sup>1</sup> Analista de Gestão Social. Pedagogo. Graduado pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Especialista em Estudos Culturais, História e Linguagens. Pós-graduando em Inovação, Sustentabilidade e Gestão de Organizações do Terceiro Setor pelo Centro Universitário Jorge Amado - UNIJORGE. Sócio-diretor da Religare - Pessoas & Organizações. E-mail: [fabicio@religare.net.br](mailto:fabicio@religare.net.br) / [fcruz@gmail.com](mailto:fcruz@gmail.com).

### Fonte de Dados

- Primária: Vivência do autor (caso para ensino) na organização;
- Secundária: Análise Documental (Plano Estratégico do Instituto Onda Jovem; Súmulas de reunião; Ata de constituição do Instituto Onda Jovem - IOJ; Relatórios de Ações, E-mails, peças de comunicação).

### Objetivos Educacionais

- Favorecer a reflexão sobre a importância da coerência entre o discurso (principalmente da base valorativa) e a prática (realidade concreta) no processo de institucionalização de grupos/sociais, seus processos de gestão e sua sustentabilidade.
- Possibilitar a análise crítica das relações de poder no âmbito das organizações decorrentes de atritos devido a distintos interesses ligados à gestão social.
- Promover a reflexão sobre as interações entre as Organizações do Terceiro Setor e seu público adotante no âmbito da gestão social.

### Parte I - Entre a Autonomia e o Controle: Jovens em Crise com as Promessas do Terceiro Setor (Relato)

Com a missão de ampliar qualitativa e quantitativamente a participação da juventude nos espaços políticos, sociais e culturais do Vale da Esperança, nasceu em 2003 o Instituto Onda Jovem (IOJ). Seus associados, em sua maioria, jovens, facilmente eram identificados devido ao engajamento e ao unísono discurso que reivindicava o “reconhecimento do jovem enquanto sujeito de direitos”.

Inácio Souza, Arminda Guerra e Fernando Cruz, fundadores do IOJ, eram egressos de projetos sociais desenvolvidos na região pelo Instituto Pão & Circo (IP&C), instituição com atuação microrregional, que com o passar do tempo, tornou-se uma indutora de novas organizações, cujos focos refletiam uma extensão das estratégias executadas no bojo do Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale da Esperança.

O IOJ rapidamente tornou-se uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Sua história foi marcada por vários pontos de tensão, principalmente em 2003, ano em que foi constituído, devido à violação de um princípio tido como fundamental para o grupo, a “autonomia dos jovens no processo de gestão da instituição”<sup>ii</sup>.

Um ano antes, os três foram convidados para atuarem como funcionários do IP&C, onde passaram a ser chamados de “Peixinhos”, isso em decorrência do Projeto Pescando Talentos, executado à época, que mesclava estágio e voluntariado.

O Projeto Pescando Talentos foi idealizado por Marco Aurélio Silveira, Presidente do Conselho Deliberativo da Organização, mas foi Marta Figueiredo, Diretora Executiva, quem deu corpo e vida à iniciativa, que tinha como premissa a ideia de que tubarões, pessoas de conhecimento e de vasta experiência, deveriam formar profissional e moralmente os “seus peixinhos”, jovens a estes ligados.<sup>iii</sup>

Embora fosse desconfortável para Inácio, Arminda e Fernando conviverem com tal relação análoga (a constante comparação com peixes rêmoras e tubarões), com as indefinições de seus vínculos de trabalho, sem consonância alguma com a legislação trabalhista, e, sobretudo, com a ambiguidade própria

da juventude, sempre marcada pela relatividade entre as responsabilidades assumidas e a idade que possuíam, o momento em que viviam era ímpar, afinal, era a primeira experiência deles num ambiente de trabalho formal.

Foi nesse contexto que o IOJ foi constituído, por indução de profissionais do IP&C, fato que só foi compreendido por parte dos seus associados após todo trâmite de regularização da instituição, sobretudo no momento da definição do modelo de gestão, quando os gestores do IP&C transferiram o Programa de Fabricação de Talentos (PFJT) para o IOJ. Isso justificou a acelerada criação da nova instituição que acolheria toda equipe do IP&C que, na ocasião, enfrentava uma crise de legitimidade e improbidade administrativa deflagrada após auditoria contratada pelo seu principal investidor, a Stiner Empreendimentos Sociais.

Receosos quanto à imagem da nova instituição, que iria acolher parte da equipe do IP&C, os jovens do IOJ se articularam para assumir sua gestão. Sabiam, no entanto, que enfrentariam o estigma de serem egressos de projetos sociais, e que seriam rotulados de inexperientes. Precisam combater a ideia de que o conflito em questão não se tratava meramente de uma crise de gerações (entre jovens e adultos), mas, um conflito ligado ao gerenciamento da instituição a que legalmente eram corresponsáveis, e cujos valores compartilhados vinham sendo infringidos, pelos que incentivaram sua criação.

### **Onde tudo começou!**

Era sexta-feira, 17 de dezembro de 2002, uma grande festa encerrava mais um ano de trabalho do IP&C cuja ação estava centrada no Vale da Esperança. Mas o ponto alto da comemoração seria no dia seguinte, no passeio de escuna pelas ilhas da região, também muito conhecida pela abundante riqueza natural.

Marta Figueiredo, Diretora Executiva do IP&C, paulista, 52 anos, uma psicóloga com vasta experiência na área social, era uma pessoa encantadora e muito habilidosa no trato com as pessoas. Na noite anterior, fizera questão de reconhecer a importância de todos os colaboradores na conquista dos resultados da instituição que naquele ano arrecadara R\$ 10 milhões, em especial os jovens que integraram a sua equipe, e participaram ativamente do processo de captação de recursos<sup>iv</sup>.

Durante o passeio, Marta sinalizou que precisava conversar com os jovens presentes. Ao chegarem na praia, não hesitou em convidá-los para uma conversa, onde foram provocados a pactuar um compromisso. A conversa com a Marta Figueiredo, em caráter informal, embora a formalidade estivesse nela personificada, teve início com o seguinte questionamento:

- O que vocês pretendem fazer no próximo ano, além do trabalho que vocês realizam no IP&C, para apoiar efetivamente o desenvolvimento de suas comunidades?

Sem respostas para dar sequência à tentativa de diálogo travado naquele momento, Marta questionou novamente o compromisso dos jovens com o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS), jargão utilizado à época, e continuou:

- É muito cômodo para vocês, ficarem no IP&C só esperando o salário<sup>v</sup> ao final de cada mês! Que algo mais pode ser feito para alavancar os DLIS das suas comunidades? Chegou a hora de mostrarem a que vieram! Vocês têm ideia de

quanto fora investido na formação de vocês? Na segunda-feira, quero conversar melhor com todos a respeito deste assunto. Levantem propostas de trabalho que possam ser assumidas por vocês na comunidade.

Impressionados com os questionamentos, pois todos reconheciam que suas vivências convergiam para melhorias de suas comunidades, em silêncio se olharam, tentando buscar um sentido para aquele momento, até que Ricardo Pedroza, fiel escudeiro de Marta, sempre muito cordial, quebrou o clima, afinal, já sabia do que se tratava, e lhes trouxeram à realidade daquele momento, ou seja, à comemoração.

O que ela estava querendo dizer? Mas por quê? Será que estava insatisfeita com o nosso trabalho? Eram estes os questionamentos que pairavam nas cabeças dos jovens. Aquele momento, embora efêmero, testemunhado pelas areias da praia, as águas do mar e olhares que se entrecruzaram na busca de uma resposta que não teriam para o instante, desdobraria numa série de situações não imaginadas por aqueles que ali estavam. Armanda, Fernando, Inácio, e os demais “peixinhos” teriam suas vidas completamente alteradas a partir da decisão que foram provocados a tomar naquele dia.

### **Um marco do terceiro setor no Vale da Esperança**

O Vale da Esperança é uma região formada por 18 municípios e com uma população de 250 mil habitantes. Está situado a 200 km da capital Pellegrinos, destaca-se pelas suas riquezas e atrativos naturais, mas também se revela protagonista de uma triste constatação: os elevados índices de pobreza e miséria social que a colocava entre as regiões mais pobres do país.

Este cenário, marcado pela coexistência de contrastes, em meados da década de 90, assistiu à emergência do Terceiro Setor, que passou a difundir novos conceitos de trabalho, a reformulação de práticas e formas de organização da sociedade civil na região, em consonância com as transformações que vinham ocorrendo em âmbito nacional, como: a reforma estatal, a implantação de políticas neoliberais e surgimento de uma legislação específica.

O IP&C, expoente do Terceiro Setor na região, foi fundado em 1997, mas foi no início de 2000, que suas ações passaram a ser reconhecidas pela população local. Primeiramente foi marcado pela defesa de uma proposta de implantação de uma hidrelétrica na Cachoeira Três Pancadas, um dos cartões postais do Vale da Esperança<sup>vi</sup>. A população não era simpática à implantação do empreendimento, e por isso, a imagem do IP&C esteve sempre associada, negativamente, a este fato.

O IP&C possuía uma estrutura muito robusta (principalmente seu quadro técnico), mantida pela Stiner Empreendimentos Sociais (SES), o que facilitava a integração de diversas frentes de trabalho, quais eram: as áreas ambiental, social, econômica, política e cultural. Sua missão era muito ousada: “mudar a cultura e a estrutura da região através da formação de uma massa crítica de adolescentes protagonistas e jovens talentos”.

A atuação do IP&C indubitavelmente abriu novas perspectivas de futuro à população local, constituindo uma relação de identificação com seus discursos que exaltavam ao DLIS como meio para o enfretamento das circunstâncias negativas existentes na região.

Dentre as estratégias, estava a ação com os jovens. O propósito era romper com o círculo vicioso responsável pela perpetuação da pobreza no Vale da Esperança. Por isso, o Protagonismo Juvenil situado como um eixo estruturante do trabalho ganhou força a partir da injeção de recursos financeiros por parte da Corrente do Bem (aliança entre grandes Organizações

da Sociedade Civil de âmbito nacional e internacional, dentre elas, Stiner Empreendimentos Sociais, Fundação Tigre, Loteria Social e o Circuito S).

### **A estratégia de ação com os jovens**

Como o canto da sereia, as iniciativas do IP&C e da Corrente do Bem atraíram milhares de jovens e centenas de educadores de toda a região. Entre 1999 e 2002, mais de 2.000 adolescentes e jovens, e cerca de 200 educadores<sup>vii</sup> foram impactados pelas ações que fomentavam o voluntariado, o empreendedorismo juvenil, a realização de pesquisas e a geração de trabalho e renda.

Inácio, Fernando e Arminda identificaram nos projetos uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, por isso decidiram mergulhar naquele universo. Destacaram-se pela disciplina, dedicação e compromisso. Vestiram literalmente a camisa do Programa de Desenvolvimento Regional do IP&C! De fato, os projetos eram muito interessantes e apresentavam aos jovens um leque de possibilidades e oportunidades, diferente de outros espaços que habitualmente interagiam.

Era incrível ver como facilmente centenas de jovens e educadores assimilavam velozmente o discurso, cujo reflexo era percebido na mudança de atitudes e comportamentos, fato que começou a atrair a atenção dos gestores sociais do Programa mantido pelo IP&C, motivando a contratação daqueles que eram considerados como talentos.

A contratação, porém, tinha um caráter diferenciado. Sempre vistos como sujeitos em formação, conforme convencionado no Projeto Pescando Talentos, passaram a conviver com os vínculos trabalhistas muito tênues, que não ofereciam segurança para os supostos talentos identificados<sup>viii</sup>. Todavia, trabalhar no IP&C, além de desafiador, representava sobremaneira uma oportunidade de ingresso no mundo do trabalho e de acesso a melhores condições sociais e econômicas, já que a instituição, apesar de nova, se apresentava imponente e a detentora do “antídoto” para a cura da enfermidade (estagnação) da região.

De fato, o trabalho no IP&C lhes rendeu uma experiência muito positiva. Rapidamente aprimoraram muitas habilidades e competências, dentre elas o uso das tecnologias, a agilidade para resolução de problemas, a facilidade para trabalhar com distintos grupos e de se comunicar com diversos públicos.

Ainda que reconhecessem quão valiosas eram aquelas experiências, não estavam alheios ao fato de que a carga horária a que estavam expostos era ostensiva, que a bolsa que recebiam era simbólica por demais, e que as responsabilidades aumentavam, pelo fato de estarem iniciando suas trajetórias profissionais, se submetiam àquela situação.

### **Uma proposta sedutora**

A reunião a que foram convocados na praia, não tardou a acontecer. Para esta, os jovens se prepararam, discutiram como conciliariam tempo para realizar as duas funções, e ainda por cima, darem sequência aos estudos, afinal, aquele ano foi marcado pelo ingresso de todos no ensino superior.

Os jovens consolidaram um documento com uma série de propostas de intervenções sociais nas comunidades e o apresentou à Marta, que se demonstrou satisfeita com o trabalho, mas achou melhor que o Ricardo Pedroza, responsável pelo Programa de Fabricação de Talentos (PFJT) do

IP&C, acompanhasse os trabalhos por eles produzidos, e os orientasse quando necessário fosse. A seu ver as propostas ainda eram diamantes brutos.

Ricardo Pedroza, apesar de ter quase 40 anos, viveu o universo dos jovens, e facilmente conquistou-lhes a confiança, e sem muita demora, a amizade. Tal aproximação facilitou o aprofundamento das discussões que desencadearia na constituição do Instituto Onda Jovem.

Foi ele quem apoiou Marta no processo de convencimento de Inácio, Arminda e Fernando e outros “peixinhos”, a enfrentar junto com eles, o maior investidor do IP&C, a Stiner Empreendimentos Sociais, por uma série de incompatibilidades por eles expostas.

- Meninos, o IP&C passará por tempos difíceis, precisamos do apoio de vocês! Disse Marta.

- Mas como? Indagou Arminda.

- Não concordamos com o modelo de gestão “imposto” pela SES. Acredito que é necessário que as relações sejam mais democráticas, participativas, inclusivas, e não engessadas como eles querem – disse Marta.

- Ainda não entendi como é que podemos ajudá-los. Vocês são diretores dessa organização, e nós meros “peixinhos”, esqueceram?! – Indagou Arminda (que neste momento externava certo descontentamento com o rótulo atribuído aos jovens que trabalham no IP&C).

- Imaginem que as brilhantes ideias que vocês tiveram podem sair do papel no âmbito de uma instituição criada e liderada por vocês. Podemos, Eu e o Ricardo, dar todo o suporte que necessitarem nesse desafio. Estamos juntos nessa empreitada? – Encerrou Marta, aguardando uma resposta positiva dos jovens.

Ali ficou claro, que havia uma disputa por poder pulsante entre o IP&C e a SES, que eclodiria mais tarde numa grande crise envolvendo as organizações que compunham a Corrente do Bem, e futuramente, o IOJ. Mas, sem muitas alternativas de escolha, os jovens responderam que sim, afinal, eram funcionários do IP&C e naquele momento não estavam dispostos a contrariar seus superiores. Numa visão otimista, encararam a situação como mais uma oportunidade de aprendizado para a vida.

### **Uma nova instituição: de/para/com jovens?!**

Tomada a decisão, os jovens passaram a amadurecer a ideia de institucionalizarem o novo grupo no qual seriam corresponsáveis legais. Realizaram vários ciclos de reuniões visando decidir quanto à estrutura, foco e funcionamento da instituição, e, sobretudo, passaram a se conhecerem melhor, afinal, nada mais eram que colegas de trabalho. Esse momento foi importante para exercitarem o mínimo de convivência enquanto grupo. Tinham plena consciência de que fundar uma instituição era coisa séria, e todos precisavam comungar dos mesmos objetivos e aspirações.

O “amadurecimento” do grupo foi muito veloz. Em três meses, dezenas de reuniões foram realizadas, sob a coordenação do Ricardo Pedroza, delegado por Marta Figueiredo para o acompanhamento do processo.

Como todos os jovens tinham muitas ocupações no IP&C, ele era quem assumia a interlocução e a responsabilidade por muitas ações, principalmente aquelas de ordem jurídica e administrativa, pois os jovens possuíam um conhecimento superficial acerca de tais questões.

No início, Ricardo Pedroza mantinha uma relação de parceria com os jovens. Como era responsável por uma área do IP&C, ele delegava tais ações para seus encarregados, o que facilitava os fluxos de trabalhos. Tudo era sistematicamente documentado (súmulas, relatos, relatórios, fotografias, etc). Por isso, foi fácil discutir e aprovar rapidamente o estatuto, e dar a entrada na legalização do Instituto Onda Jovem.

Quatro meses após a provocação inicial, foi realizada a assembleia de criação do Instituto reunindo dezenas de jovens e educadores do Vale da Esperança.

### **Duelos velados**

Com o passar do tempo, os recursos do IP&C destinados ao PFJT, passaram a ser migrados para o IOJ, fato que causava desconforto principalmente entre os jovens, e o pior: à revelia dos alinhamentos existentes com a Stiner Empreendimentos Sociais e a Corrente do Bem.

A inexperiência com alguns processos gerenciais e trâmites legais por parte dos jovens, fez com que Pedroza se sentisse no direito de realizar algumas ações sem alinhamento prévio. A postura por ele assumida começou a gerar estranhamentos, afrouxando os laços de confiança e criando uma área de insatisfação entre o grupo.

Diante do tamanho desconforto, os jovens se propuseram a realizar uma análise de conjuntura, na tentativa de entenderem a crise entre os gestores do IP&C e a Stiner Empreendimentos Sociais, e neste momento, descobriram que a equipe do IP&C havia sido auditada, e que por improbidade administrativa, seria afastada.

No mesmo período, tiveram acesso a um Plano de Ação aprovado pela Stiner Empreendimentos Sociais, que constava a criação de uma organização com o mesmo formato e nome, para o ano seguinte. Marta Figueiredo e Ricardo Pedroza pensaram em tudo: quando saíssem do IP&C migrariam suas respectivas equipes para o IOJ. Acreditavam que em um ano conseguiriam se tornar independentes da Stiner e da Corrente do Bem.

Este momento foi um dos mais difíceis vividos pelos jovens, pois tomaram consciência de que o processo de constituição do IOJ fora induzido, e não construído coletivamente como os fizeram acreditar. Sentiram-se usados, e tinham a sensação de que a qualquer momento seriam descartados. A frustração decorrente de tais descobertas ampliou a área de desconfiança que passou a compor as relações interpessoais no IOJ. Cada vez ficava mais difícil não externar. De uma coisa tinham certeza: não aceitariam a reedição da relação peixinhos-tubarões no âmbito do Instituto Onda Jovem.

Essa situação impactou diretamente na definição do modelo gestão da organização, cuja atribuição de papéis, principalmente o de Diretor Executivo, algo que vinha sendo adiado há tempos, permaneceu latente até a elaboração do planejamento estratégico do IOJ.

## O IOJ em busca de sua identidade e modelo de gestão

Com a formalização do IOJ, uma situação passou a ser recorrente e incômoda, pois de um lado, existia o Ricardo Pedroza que era o Coordenador do Programa de Fabricação de Jovens Talentos do IP&C, e que se sentia o diretor do IOJ, e do outro, Arminda, que tinha sua liderança reconhecida pelo grupo, e que de alguma forma sentia-se da mesma forma. Essa dubiedade no exercício da função começou a causar ruídos de comunicação, e mais tarde, uma acirrada disputa pela Diretoria Executiva, que ainda não havia sido legitimada em assembleia.

Uma tentativa de alinhamento entre os envolvidos foi a realização da Oficina de Elaboração do Planejamento Estratégico do IOJ. O evento reuniu 40 pessoas entre associados, colaboradores e parceiros, que durante três dias aprofundaram discussões sobre os objetivos, missão, visão e valores da instituição, bem como, discutir as diretrizes de ação para os 5 anos subsequentes. Tal documento só seria finalizado três meses após o encontro.

Ficou evidente ao longo do processo que os interesses do grupo divergiam em duas vertentes: (i) os jovens concebiam o futuro da instituição desenvolvendo ações capazes de promover seus pares – grupos, movimentos e organizações juvenis – enquanto interlocutores autônomos de suas demandas, (ii) os funcionários do IP&C vislumbravam as possibilidades de desenvolvimento de um trabalho em grande escala, principalmente no âmbito das políticas públicas educacionais, assemelhando-se ou sobrepondo-se ao papel do Estado.

Na ocasião, Pedroza tentou atuar por muitas vezes como o líder dos jovens, mas na medida em que ele se expunha, mais Arminda se firmava como referência deles. De fato, ela era mais preparada do ponto de vista técnico e político e seu discurso reverberava entre os demais, e passava a orientar futuras decisões tidas como estratégicas para a instituição.

Quando tudo parecia perdido para Marta e Ricardo, afinal, existiam dois grupos estabelecidos no recinto, eles optaram por um recurso que lhes fariam ganhar tempo. Convocaram jovens e educadores totalmente desalinhados com o processo para questionarem a postura dos jovens responsáveis pela condução do IOJ. O tumulto foi tamanho que inviabilizou a conclusão do planejamento estratégico, embora a Construir, consultoria contratada para a mediação da elaboração plano, tenha contornado algumas situações, evitando que os envolvidos fossem às “vias de fato”.

Estava aberta a temporada de desqualificação dos jovens que compunham o IOJ, que maioria das vezes ocorria de forma velada, perante as equipes do Programa do IP&C, parceiros, e até familiares dos referidos, a exemplo de uma reunião convocada pela coordenação pedagógica do IP&C, onde Noêmia Barradas, orientada por Ricardo Pedroza, abriu a reunião dizendo aos presentes:

- Seus filhos estão enfrentando um grande problema, mas não estão sabendo como lidar com ele. Chegamos à conclusão de que falhamos no processo de formação deles. Não pretendíamos formar pessoas com excesso de autoestima, isto os tem prejudicado.

Maria Antônia, irmã de Inácio, retrucou de imediato:

- É estranho que vocês nos procurem a essa altura do campeonato, e para falar desse jeito sobre nossos parentes, como se fossem o motivo de todo esse



problema! Estamos aqui para apoiá-los no que for necessário, e queremos também participar das coisas boas, não só da parte que vocês consideram ruins! Talvez o problema a ser resolvido não seja a postura deles, afinal para que vocês investiram tanto na formação deles? Para tolherem suas expressões? Acredito que o projeto e suas concepções é que precisam ser revistos!

Já na abertura da reunião, puderam perceber que com aquele grupo eles não obteriam o apoio que procuravam, pois tentavam (des)legitimar o discurso e a atuação dos jovens.

### **Uma doce e amarga ilusão**

Passados 11 meses da provocação inicial que resultou na criação do IOJ, os jovens sentiam-se saturados de viver o que definiam como o “simulacro da boa convivência”. Chegaram à conclusão de que deveriam pôr um ponto final àquela situação.

Nesse momento, os investidores do IP&C, em especial, a Corrente do Bem, que sustentava o discurso do protagonismo juvenil, fazia vistas grossas à situação, embora soubesse de tudo o que acontecia. Em um manifesto enviado, ao Conselho Gestor da Corrente do Bem, os jovens além de relatar as situações de crise entre o IP&C e IOJ, aproveitaram para suplicar por apoio, mas nunca obtiveram retorno deste contato. Escreveram os jovens, acerca da crise:

Precisamos de uma definição dos rumos desta “Corrente” no Vale da Esperança, para que possamos olhar para frente, com propostas que agreguem ao ideal plantado em nossas vidas. (...) Queremos, realmente, ser encarados não como um problema, nem muito menos como “vitrines” para conquistar mais recursos para instituições de propósitos obscuros à comunidade, mas sim, como parceiros para buscar as soluções, agora e no futuro, das dificuldades e impasses que historicamente vêm impedindo o processo de desenvolvimento em termos sociais, políticos e econômicos.

Como era cada vez mais difícil para os jovens serem vistos, ouvidos e apoiados por alguém, optaram por definir, sozinhos, estratégias para enfrentar os planos da Marta Figueiredo. Dedicaram muito tempo ao estudo da Lei de OSCIP, Código Civil, e principalmente, o estatuto social da instituição, pois nestas fontes estariam todas as respostas que os orientaria na definição de uma ação mais assertiva. Não discutiam outra coisa quando se encontravam, senão conquistar a independência do grupo que queria dominar suas mentes, e controlar a instituição a qual eram representantes.

Tantas reuniões, conversas, horas de leitura a fio, deveriam levar-lhes a um cenário melhor do que viviam. Eis que surge uma excelente oportunidade: a assembleia extraordinária convocada para discussão da estrutura administrativa da instituição. Uma pauta oculta foi descoberta dias antes por um membro do IOJ: Ricardo Pedroza seria apresentado por Marta como Diretor Executivo do Instituto.

No dia marcado, a assembleia transcorria normalmente, abordando questões que poderiam ser tratadas em outro foro, que não aquele, mas enfim, todos se sentiam preparados para momento, precisavam ter coragem para enfrentar

tanta gente madura e experiente. A ansiedade tomava conta de todos! Ambas as partes tinham um objetivo, eleger seus representantes como diretor/a executivo/a.

Marta Figueiredo solicitou um espaço para coordenar uma discussão sobre o perfil daquele que deveria assumir ao cargo. Para deleite dos presentes, ela fez um surpreendente esforço para tentar influenciar a assembleia a empossar o Ricardo Pedroza; não sabia ela, que nos bastidores, a decisão já havia sido tomada!

Quando terminou de desenhar o perfil tido como ideal, de imediato, ela convocou Pedroza para frente da Assembleia, e solicitou que ele fizesse um pronunciamento acerca das competências mínimas para a assunção do cargo. Todos sabiam que ele se colocaria à disposição para tal naquele momento.

O que Ricardoalaria até hoje não se sabe, pois nessa hora Fernando o interrompeu e falou à assembleia que diante da exposição feita por Marta, não existia outra opção senão dar um voto de confiança para Arminda, que apesar de jovem, reunia todos os requisitos por ela listados, e por fim arrematou:

- Acredito que Pedroza como é comprometido com o desenvolvimento pessoal e profissional desse grupo, não vai se opor em assumir o cargo de Diretor Adjunto, apoiando e formando Arminda nos momentos em que ela precisar. Educar pessoas é um traço muito forte dele, e afinal, o IOJ é muito pequeno para um potencial tão grandioso – disse Fernando.

Arminda foi aclamada pela Assembleia como Diretora Executiva do IOJ e teve seu nome registrado na história da organização.

Ricardo Pedroza agradeceu a atenção, mas dispensou as palavras de Fernando, afinal, notara uma pitada de ironia em seu discurso. Por isso, não abriu mão de lançar seu nome para votação. E retrucou:

- Meu querido, agradeço pelo reconhecimento, mas costumo tomar as decisões sobre minha vida! Realmente gosto muito de trabalhar com formação de pessoas, por esse motivo quero continuar acompanhando-lhes. A estrada ainda é longa até que vocês caminhem com as próprias pernas e conquistem a autonomia e a maturidade necessárias para se gerir uma ONG. Terei um imenso prazer em continuar a formação de Arminda!

Marta ratificou as palavras do Ricardo dizendo que o trabalho na área social está em constante mutação e que exigia uma série de competências que os jovens ainda não possuíam, por mais que se sentissem os “donos da verdade”.

Arminda percebeu que com as palavras suaves da Marta, as agressões só tenderiam a aumentar, e com receio dos jovens não conseguirem controlar a emoção, num processo muito desgastante para todos, disse:

- Estou aqui para defender o que é o melhor para esta instituição, e para o público que esta pretende atuar! Aqui, lutarei para que nenhum interesse de ordem individual prevaleça sobre a força que possui esse coletivo. É preciso respeitar a vontade desse grupo, ou do contrário, estaremos agindo de forma incoerente com o nosso discurso que exalta a democracia, a liberdade e a participação.

Marta interrompeu Arminda dizendo que os valores e a missão do IOJ não foram construídos tendo por base um discurso panfletário.

Arminda, com os ânimos à flor da pele, respondeu:

- Planfletarismo quem faz aqui é você! Não é com demagogia que conseguiremos mudar a realidade do Vale da Esperança. Pelo menos para nós, suas máscaras caíram há muito tempo. Qual o problema em nos apoiar? Entendi, para vocês só tem serventia quando se é alienado, não é?

O caos foi instalado, a discussão durou mais de uma hora, contudo o veredito não foi alterado. A assembleia foi firme à decisão, e os presentes fizeram questão de proceder à leitura e assinatura da ata no instante que tudo terminou. Ficou evidente como a coesão do grupo impactou diretamente na conquista daquele resultado.

As lânguidas faces de Marta e Ricardo (que se recusou a ser Diretor Adjunto), associadas à forçada mensagem de apoio e saudação ao grupo pela postura madura adotada na tomada de uma decisão, foi o motivo de constantes comemorações entre os jovens.

Falsa ilusão, acreditar que seria aquele o ponto final da história! Afinal, Marta Figueiredo, continuava Presidente do Conselho Deliberativo, e por mais um ano, os dois grupos travariam embates acirrados.

Após esta assembleia, os jovens descobriram que projetos envolvendo o nome do IOJ, articulados por Marta e Ricardo, foram aprovados (estes beneficiariam mais os dois, que a instituição em si), além disso, o IOJ possuía assentos em articulações territoriais (fóruns, conselhos, etc.), portanto, era preciso reivindicar a mudanças dos nomes visando garantir o caráter legítimo das representações, e fazer valer sua missão institucional: ampliar qualitativa e quantitativamente a participação dos jovens nos espaços políticos, sociais e culturais do Vale da Esperança.

Em 2005, findou-se o mandato de Marta, e no mesmo período realizou-se a prestação de contas dos projetos por ela articulados, enfim, os jovens se viram definitivamente “livres” do processo que muito lhes desgastavam. Teriam apenas que administrar possíveis encontros que teriam com Marta e seu grupo, em alguns espaços de circulação comuns.

O IOJ enfrentou muitos momentos difíceis na tentativa de se manter no cenário da ação social no Vale da Esperança. A duras penas, os jovens esforçavam-se para não deixar a instituição morrer. Quanto a Marta e Ricardo, eles especializaram-se em desenvolver ações similares às realizadas com o IOJ. Induziram à criação de outras 4 instituições: Instituto Pacto Solidário, Instituto de Sustentabilidade Urbana, Instituto Mãe Terra e a Universidade Livre do Vale da Esperança, com foco de atuação nas respectivas áreas: economia solidária, planejamento urbano, ambiental e educacional. Nelas, Marta e Ricardo ocupavam posições estratégicas na diretoria executiva ou como consultores.

Em todas as tentativas o desfecho foi desastroso tal qual no IOJ. E assim, Marta e Ricardo, foram construindo um histórico de escândalos e processos judiciais, mas, financeiramente falando, descobriram na questão social como fazer o milagre da multiplicação das cifras.

No Vale da Esperança, o canto da sereia não mais atrai, seduz, encanta. Ao contrário, dispersa, repele, retrai, e corrobora para a manutenção das mazelas que inibem o desenvolvimento da região, fazendo com que o Terceiro Setor continue a ser encarado como uma promessa.

## Parte II - Questões Para Discussão

**1 - Considerando que a sustentabilidade deve ser compreendida sob uma perspectiva multidimensional, identifique quais das suas dimensões motivavam os principais sujeitos do caso apresentado: os jovens fundadores do IOJ, os gestores do IP&C e as instituições da Corrente do Bem.**

As duas últimas décadas foram marcadas pela saída gradual da cooperação internacional do Brasil e isso vem impactando os trabalhos desenvolvidos por organizações da sociedade civil, e, sobretudo, contribuindo para a construção de novas noções acerca da sustentabilidade.

Com a promoção do Brasil a patamares mais elevados no cenário econômico mundial, as organizações do Terceiro Setor vêm presenciando a seguinte dualidade: de um lado, vêm os recursos sendo direcionados para regiões mais pobres do globo, e do outro, o acirramento interno das desigualdades socioeconômicas, já que o modelo de desenvolvimento adotado no país não foi capaz de eliminar suas mazelas.

Os poucos recursos advindos dessas fontes são destinados para as organizações do Terceiro Setor que apresentam políticas de atuação próximas de uma condição sustentável: que sejam capazes de maximizar seus resultados, com maior qualidade e eficiência técnica e baixo custo. Tornar-se sustentável, passou a ser um dos maiores desafios das organizações brasileiras.

O conceito de sustentabilidade originado na área ambiental e generalizado em termos organizacionais começou a ser amplamente difundido nas OSCs desde os anos 90 em suas várias áreas de atuação. Cada vez mais, passou a ser pré-requisito imposto por empresas privadas ou órgãos públicos que as ações propostas tenham sustentabilidade ou auto-sustentabilidade, para serem financiadas/apoiadas. (ARAÚJO; MELLO; SCHOMMER, 2005).

No campo da gestão social, a noção de sustentabilidade foi redimensionada, não se restringindo à esfera financeira, uma vez que envolvem atributos técnicos, políticos, culturais, cognitivos, e, sobretudo, por ser um fenômeno humano e multidimensional. Nesta perspectiva, serão utilizadas para realização de uma breve análise do caso narrado, demonstrando como o conceito permeou as situações apresentadas.

Santos (2007; 2009), por exemplo, ao analisar a multidimensionalidade da sustentabilidade tendo por base a experiência do Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia (GAPA-Ba), propõe uma matriz que abrange as seguintes dimensões: técnica, política, cognitiva, social e econômica, e sinaliza que as referidas dimensões se entrecruzam, e não ocorrem necessariamente de forma estanque. Abaixo as principais características de cada uma delas:

- i. **Técnica:** refere-se à qualificação das pessoas que atuam na organização e ao processo estratégico que envolve a sua gestão.
- ii. **Cognitiva:** Produção, sistematização e difusão de saberes.
- iii. **Econômica:** envolve aspectos mercantis (ligados ao montante de produtos e serviços que por ventura venham a ser comercializados pela organização), monetário (projetos financiados, parcerias e doações) e não monetário (bens materiais e serviços recebidos, e número de voluntários).

iv. **Social:** distingue-se pela emancipação cidadã e a capacidade de difusão da missão da organização, seja no envolvimento do público beneficiário na construção de projetos, seja na continuidade da sua condução por outros atores.

v. **Política:** está associada à legitimidade da organização no cumprimento de sua missão. Envolve o reconhecimento e respeitabilidade diante do público que a organização interage, engajamento do público interno e o compromisso de diferentes setores sociais com a manutenção do projeto.

Buscando aproximar os conceitos acima apresentados à realidade situada no contexto em que viviam os personagens e organizações citadas no caso, percebe-se que era difícil pensar numa política voltada à sustentabilidade das iniciativas citadas, pois, em meio à crise e diante das variadas e divergentes visões de mundo, o que se assistia era uma alternância de tais dimensões, entre os atores envolvidos, mas sem a coesão necessária para estruturação de bases consistentes numa ação de fato sustentável.

Se avaliado o contexto de atuação dos jovens do IOJ, representados por Arminda, Fernando e Inácio, percebe-se que existia uma aproximação maior com as dimensões social e política, uma vez que a causa defendida pelo Instituto convergia com interesses superiores à sua missão organizacional, e conseguia mobilizar pessoas e organizações para adesão da mesma. Além disso, eles tinham legitimidade perante a comunidade, o que facilitaria uma atuação no Vale da Esperança.

Já entre os gestores do Instituto Pão & Circo (IP&C), nota-se que seus esforços centravam-se nas dimensões técnica. A captação de recursos representava a maior motivação dos mesmos, entretanto, pensavam apenas na consecução do trabalho no IOJ, uma vez que seriam afastados da gestão do IP&C. A sustentabilidade institucional não era levada em consideração. Tecnicamente, a equipe era muito competente, nesta dimensão residia a “vantagem competitiva” em relação aos jovens, principalmente na disputa pela Diretoria Executiva, e que os aproximava da lógica de profissionalização, muito recorrente à época.

As instituições que compunham a Corrente do Bem (Stiner Empreendimentos Sociais, Fundação Tigre, Loteria Social e o Circuito S) queriam projetar-se no cenário nacional, e com isso potencializar suas forças, e além de ampliar seu poder de influência na mobilização recursos, sobretudo, financeiros. Neste sentido, para além da causa, estavam mais afeitas à dimensão econômica, sendo inclusive a financiadora de muitas ações sociais no Vale da Esperança, e aspirando aproximar-se das dimensões sociais e políticas, todavia, identificavam na conquista da legitimidade, o maior desafio.

Retornando à dimensão técnica, poderíamos dizer que as organizações envolvidas apresentavam um conjunto de fragilidades, principalmente nos aspectos administrativos, envolvendo a inconsistência nos processos de gerenciamento, monitoramento e avaliação das iniciativas realizadas, a não observância aos marcos legais do terceiro setor e ao cumprimento da legislação trabalhista.

A dimensão cognitiva era a menos observada nesse contexto: a existência de uma cultura de sistematização, de construção do conhecimento e de desenvolvimento da equipe não passava de uma diretriz contida no planejamento estratégico de ambas instituições. E a dimensão social estava fragilizada devido às recorrências dos problemas de relacionamento, que desvirtuavam as organizações envolvidas dos seus respectivos focos de atuação, sobretudo da missão que possuíam.

Salienta-se que a sustentabilidade das organizações envolvidas no caso, tornar-se-ia possível se garantida fosse a inter-relação entre as diversas

dimensões citadas. O não cumprimento de uma delas atinge diretamente as demais. Seus impactos podem influenciar diretamente, positiva ou negativamente, na imagem da organização perante a sociedade, e em decorrência disso, na mobilização de recursos em seu sentido lato.

## **2 - Identifique relações de poder e suas consequências para os personagens e organizações envolvidas no caso.**

Os gestores do Instituto Pão & Circo relativizam todos os posicionamentos dos jovens como se estes fossem incapazes de tomarem decisões, talvez por julgarem que estes não possuíssem a mesma experiência que eles, abrindo precedentes para a instauração de uma crise geracional, que foi assumindo novas formatações, tendo como marcações a juventude e a fase adulta.

A tônica desta relação entre o mundo adulto e o adolescente é meramente utilitária: quando lhes convém somos jovens, já quase adultos e maduros que chegam a tomar decisões e sair aí via afora matando um leão por dia. Em outras horas, somos crianças indefesas e irresponsáveis, merecedoras de babador, tutela especial e muitas restrições. (IOSCHPE, 2009:50)

No contexto apresentado, o fato de serem jovens, sobretudo, egressos de projetos sociais, configurou-se como um fator impeditivo para que, enquanto corresponsáveis pelo IOJ, conquistassem o respeito e a credibilidade que necessitavam para atuarem como interlocutores das demandas da instituição, entretanto, enquanto funcionários do IP&C, estavam sempre sobrecarregados de responsabilidades, convergindo com o exposto nas palavras de Abramo (2004:09), que escreve:

A juventude é uma etapa de transição em que os indivíduos iniciam e processam sua inserção nas diversas dimensões sociais ativas características da fase adulta (principalmente a família própria, o trabalho e a cidadania), vivendo ainda processos de preparação ao mesmo tempo em que já exercendo muitas atividades de imersão social (...) embora essas sejam marcadas sempre pela relatividade e ambiguidade: com responsabilidades, autonomia e independência sempre maiores que as da infância e ainda não tão completas com a dos adultos.

Ainda que nas entrelinhas, percebeu-se que no processo inicial que desencadeou a constituição do IOJ, houve um exercício do poder conformado na linha tênue entre a autoridade formal e a autoridade informal dos personagens Marta Figueiredo e Ricardo Pedroza, que para tal utilizaram-se da relação gestores e beneficiários de projetos, corroborando para a consolidação de uma “participação manipulada”, definida por Arnstein (2002) como:

(...) sem real poder de decisão com o propósito explícito de educá-las ou obter seu apoio. Ao invés da genuína participação, este primeiro degrau da escada representa a distorção da participação em um instrumento de relações públicas dos grupos com poder de decisão.

As interações entre jovens e adultos, foram marcadas por relações de poder, que conforme assinala Srour (2005:167) “são formadas por duas articulações: a da dominação e sujeição (a exemplo da relação de propriedade e de não-propriedade) e o de mando e obediência (a exemplo da relação de trabalho que põe em jogo as funções de gestão e execução)”.

Na correlação de forças existentes entre as instituições envolvidas e seus representantes, um grupo utilizou-se do poder ligado a uma posição tida como privilegiada para influenciar outro grupo a seguir suas determinações, fazendo-lhes crer que o processo transcorria de forma colaborativa, participativa e autônoma.

A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social do outro. (PAGÉS, 1987: 31)

Em alguns momentos, por falta de vivências, os jovens foram de fato induzidos, isso porque os gestores do IP&C, não os enxergavam como parceiros, mas como beneficiários, que na condição de aprendizes, necessitavam permanentemente de apoio e acompanhamento, a fim de que atingissem o estágio de autonomia. Entretanto, essa situação não durou muito tempo.

Parafraçando Srour (2005:169) “nenhum agente é totalmente destituído de alguma parcela de poder”, mesmo quando considerados numa situação desvantajosa. Nessa direção, cabe ressaltar que embora se sentissem pressionados pelo contexto, os jovens do IOJ manifestaram uma visão e uma atitude contrária à dos Gestores do IP&C, o que a todos surpreendeu. De beneficiários os jovens passaram a ser vistos como problemáticos, superestimados e adversários.

Srour afirma ainda que “mesmo aqueles que ocupam uma posição subalterna nunca deixar de dispor de algum contrapoder, capaz de gerar efeitos para seus superiores e pares”. Embora, representassem o lado mais fraco na correlação de forças, puderam desvelar ainda que não tenham conseguido apoio, uma problemática há muito tempo os gestores sociais do Vale da Esperança insistiam em omitir.

A política de uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo das atividades organizacionais. Mas fundamentalmente, todavia, a política ocorre em bases correntes, quase sempre de modo que é invisível a todos, exceto aos diretamente envolvidos. (ENRIQUEZ, 1997:160)

A relação de poder mais preponderante ao longo do caso foi a de empregador-empregado. Os jovens do IOJ, como eram funcionários do IP&C, sentiam-se obrigados a se submeterem a algumas situações com receio de represálias que afetassem suas vidas e a de seus familiares, já que no Vale da Esperança as oportunidades de trabalho eram limitadas.

Portanto, os gestores do IP&C, aturam de forma incisiva com o poder simbólico que exerciam com o grupo dos jovens. Pois, embora as organizações envolvidas fossem autônomas, as pessoas nelas implicadas eram as mesmas, isso fez com que em alguns momentos, Ricardo Pedroza e Marta Figueiredo, se aproveitassem do status de um poder constituído, uma vez que eram gestores do IPC, e tentavam a todo custo o exercício de um poder não legitimado, entre os jovens do IOJ.

Permeando todo o caso, tem-se a relação inter-organizacional repleta de incógnitas, desde a imposição de modelos de gestão das organizações do Vale da Esperança tidas como mais estruturadas e com mais recursos financeiros em relação às demais, além disso, destaca-se a omissão da Corrente do Bem frente a situação de crise instalada, e por fim, os desafios da gestão social que os jovens enfrentariam dali por diante.

O enfoque no ponto supracitado justifica-se pelo fato de muitos gestores de pequenos grupos e organizações desconhecerem as inter-relações que

marcam os espaços políticos de tomada de decisão, de construção de políticas e de marcos regulatórios para a questão social, geralmente formulados por representações tecnicamente competentes, mas nem sempre dotadas de legitimidade.

### **3 - Análise o posicionamento ético dos personagens envolvidos no caso, tendo como marcos a criação do Instituto Onda Jovem e a assembleia para eleição da Diretoria Executiva do Instituto.**

A ética sempre fez parte da filosofia e sempre definiu seu objeto de estudo como sendo a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente (...) avalia costumes, convalida-os ou reprova-os, diz quais ações sociais são moralmente válidas, e quais não o são. (SROUR, 2005: 316)

O Terceiro Setor no Brasil é constituído por uma multiplicidade de atores que buscam construir uma nova ordem social. As organizações que o compõem sofrem constantes mutações impulsionadas pelas necessidades de profissionalização das ações, decorrentes da complexidade dos problemas sociais que lidam, e em alguns casos pela linha tênue que o difere de outras instâncias, a exemplo do Estado e das políticas de responsabilidade social das empresas.

Em alguns casos, a falta de clareza ou o desconhecimento quanto à sua natureza, principalmente para boa parte da população abre precedentes para discussão do seu real papel, e, sobretudo, ampliam o questionamento sobre a sua legitimidade, principalmente quando envolve escândalos ligados à corrupção, que acabam comprometendo a imagem das organizações de fato comprometidas com a questão social.

A nova realidade produzida pela ação de parcerias ou interação da sociedade civil organizada com órgãos públicos, empresas, ONGs etc. é pouco conhecida dos brasileiros e da maioria das universidades como instituições, assim como tem recebido pouca atenção dos pesquisadores e intelectuais de uma forma geral. (GHON, 2010:89)

Como estão suscetíveis a problemas de ordem moral, assim como as demais organizações existentes na sociedade, algumas situações remetem à reflexão do posicionamento ético dos atores envolvidos. Nota-se que quando os valores que regem um grupo são relativizados, está aí aberto um precedente para o desvio do padrão tido como ético, e de acordo com Passos (2000:72), que contribuem para que os problemas morais evoluam no cotidiano das organizações.

Os problemas morais se avolumam dentro das organizações, indo desde situações corriqueiras do dia-a-dia, como a prática do favoritismo, o sacrifício dos mais fracos, a obediência inquestionável às leis até a deturpação de relatórios, o tráfico de influencias e o abandono das obrigações familiares.

Levando em consideração as palavras supracitadas, serão elencadas a seguir algumas situações presentes ao longo do caso que contribuem para uma análise do posicionamento ético dos personagens e organizações nele implicados.



### 1) Gestores do IP&C

Marta Figueiredo e Ricardo Pedroza na condição de gestores do IP&C, ao se sentirem acuados com a constatação de situações de improbidade administrativa na auditoria solicitada pela Stiner Empreendimentos Sociais, sua mantenedora, induziu o grupo de jovens a fundarem o IOJ, escamoteando um contexto de manipulação com uma área participativa e democrática.

As atitudes assumidas pelos Gestores do IP&C convergem com as palavras de Salamon (2005:101) ao afirmar que:

As organizações sem fins lucrativos não estão imunes a procedimentos internos antidemocráticos, controle hierárquico e, não raro, até patologias entranhadas que resultam do mau uso da organização para fins de ganho pessoal – problema que tem surgido em diversos lugares nos últimos anos.

Com a estratégia utilizada, não perderiam a parceria com a Corrente do Bem, que já viabilizava um grandioso trabalho de formação de Jovens no Vale da Esperança. Os gestores acreditavam que teriam como manipular os jovens por mais tempo. Até assumirem a direção da IOJ, utilizaram-se da relação de subordinação já existente entre eles, já que os jovens eram funcionários do IP&C. Sem escrúpulos, utilizavam-se dos recursos do IP&C, do Programa de Formação de Jovens Talentos.

### 2) Aliança Corrente do Bem

A Corrente do Bem mesmo ciente de toda a problemática manteve-se omissa em todas as vezes que seu posicionamento foi requisitado. Com seu poder de influência, as organizações que a compunham teriam condições de reverter a situação, mas resolveram se esconder atrás das cortinas da neutralidade.

### 3) Jovens do Instituto Onda Jovem

Os jovens, ora representados por Arminda, Inácio e Fernando, em alguns momentos com receio de sofrerem represálias, abriram mão de assumirem posturas mais firmes ligadas aos valores que haviam determinado com marcos conceituais do IOJ. Poderiam ter adiado a tomada de decisão quanto à criação do Instituto, poderiam ter assumido mais responsabilidades e inibido a influência que o Ricardo Pedroza exercia sobre o grupo, ao invés de terem sido permissivos ao lhe delegar uma série de ações relevantes ligadas ao funcionamento da instituição.

Ainda que estivessem muito saturados da situação, os jovens poderiam ter investido na criação de outras situações de diálogo e ou na criação de alianças que convergissem para a conquista da missão organizacional, e não apenas na criação de estratégias para o embate com os gestores do IP&C, como foi feito na assembleia para eleição do diretor executivo do IOJ, onde arbitraram os resultados antes mesmo dela acontecer.

O comportamento dos jovens alinha-se ao pensamento de Pagés (2000:67), que nos diz que o poder “não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização”.

De modo geral, nota-se que quanto mais os grupos em questão se concentravam na disputa pela Diretoria Executiva do IOJ, mas se distanciavam

dos valores que orientaram a sua criação e por consequência da missão da instituição.

A ética parece, no início, fora das preocupações dos dirigentes que desejam essencialmente mobilizar as energias. Mas tal interpretação é enganosa. Para que os indivíduos sejam suscetíveis de exercer seus papéis de heróis positivos é necessário que eles sejam homens de convicção, que tenham senso de responsabilidade, em resumo (...) uma "ética da convicção e uma ética da responsabilidade". Se, portanto, os homens "firmes, criativos" não acreditassem profundamente em suas ideias e não se sentissem responsáveis pela sua ação frente a si mesmos, à organização (e igualmente ao meio ambiente), eles seriam capazes de jogar um jogo individual fatal à sobrevivência da mesma. (ENRIQUEZ, 1997: 11)

Importa atentar que quando a base valorativa de uma organização, assim como os códigos e regras que lastreiam o seu pensar e o seu fazer não são construídos, mas, impostos ou importados de outros contextos, amplia-se a probabilidade da ineficácia na regulação dos comportamentos e hábitos das pessoas nela implicadas, estas por sua vez, tornam-se susceptíveis a desviarem-se do horizonte ético, que deveriam orientar a convivência em grupo. Assim sendo, com a fragilidade dos laços de confiança associado à superposição dos interesses pessoais sobre os coletivos, corrobora-se para a ruptura com os princípios éticos e morais reconhecidos não só pelo grupo, mas por toda a sociedade.

### Referências

- ABRAMO, H.W. Condição juvenil no Brasil contemporâneo. In: ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P.M. **Retratos da juventude: análises de uma pesquisa nacional**. Instituto Cidadania: Editora Fundação Perseu Abramo. São Paulo. 2005.
- \_\_\_\_\_. **Participação e Organizações Juvenis**. Projeto Redes e Juventudes - Fundacion W.K. Kellogg, Recife. 2004.
- ARAÚJO, E.T. MELO, V.P. SCHOMMER, P.C. O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel das organizações da sociedade civil. In: Conferência Latinoamericana y del Caribe – Internacional Society for Third Sector Research (ISTR), 5.2005, Lima, Peru, **Anais...** Lima: ISTR, 2005 (Cd-rom).
- ARNSTEIN, S.R. Uma escada da participação cidadã. In: **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**. Porto Alegre/Santa Cruz do Sul. Janeiro 2002. Vol.2, N º2, p. 4-13.
- COSTA, A.C.G. **Protagonismo juvenil: adolescência, educação e participação democrática**. 2ªed. São Paulo: FTD; Salvador, BA: Fundação Odebrecht, 2006.
- CRONICAMENTE INVIÁVEL**. Direção de Sérgio Bianchi. Estúdio: Agravo Produções. Distribuição: Riofilme. Estúdio de produção do filme. Brasil: 2000. Gênero: Drama. Suporte [DVD]. Color. Duração: 101min.
- ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, abr/jun. 1997.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de ciências sociais**. 2ª edição. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1987. Benedicto Silva, Antônio Garcia Miranda Netto (orgs)

GHON, M. G. **Educação não formação e o educador social: atuação no desenvolvimento de projetos sociais**. São Paulo: Cortez 2010. – (Coleções questões da nossa época; v. 1)

IOSCHPE, G. Entre a mamadeira e a camisinha. IN: PINSKY, J. **12 faces do preconceito**, Jaime (Org). 9. ed. 2ª reimpressão.- São Pulo: Contexto, 2009.

MONTÃO. C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6ed. São Paulo: Cortez, 2010.

NEUMANN, L.T.V. NEUMANN, R. A. **Desenvolvimento Comunitário Baseado em Talentos e Recursos Locais – ABCD**. São Paulo: Global; IDS – Instituto para o desenvolvimento de investimento social, 2004.

PAGÉS, M (et. al). **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PASSOS, E. S. **Ética nas organizações – uma introdução**. Salvador: passos & passos, 2000.

**QUANTO VALE OU É POR QUILO?** Roteiro de Eduardo Benaim, Newton Cannito e Sergio Bianchi. Filme de Sergio Bianchi. Imprensa Oficial. São Paulo, 2000.

SALAMON, L. Estratégias de fortalecimento do terceiro setor. IN: IOSCHPE, E. 3º setor: **Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 2005.

SANTOS, T. C. S. As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil: uma análise da prática social do Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 2, p. 61-76, 2007.

SANTOS, T. C. S. Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade. **Cadernos Gestão Social**, v. 2, p. 105-120, 2009.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio de formas de gestão**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

---

<sup>i</sup> O caso organizacional é baseado em fatos reais. A identidade das organizações e pessoas envolvidas foi resguardada, para isso, utilizaram-se nomes fictícios, inspirados no filme *Quanto Vale ou é por quilo?* E *Cronicamente Inviável*, ambos do Sérgio Bianchi. Este caso pode ser utilizado didaticamente nos cursos de Graduação, Pós-Graduação ligados à administração e a gestão social, e nos cursos de extensão na formação de lideranças comunitárias. Como alternativas de análise, sugerem-se as seguintes áreas: relações de poder, sustentabilidade, relacionamento com o público adotante de projetos e programas sociais, e institucionalização de grupos, movimentos e iniciativas sociais.

<sup>ii</sup> Esta premissa faz parte dos marcos conceituais da instituição conforme descrito em seu planejamento estratégico 2004-2008.

<sup>iii</sup> Ambos idealizadores comungavam do mesmo pressuposto: a relação entre tubarões (gestores de projetos) e peixes-rêmoras (peixinhos), onde estes últimos manteriam uma relação de comensalismo alimentando-se com os restos alimentares do primeiro, poderia ser replicada na instituição, porém na perspectiva da aprendizagem organizacional.

<sup>iv</sup> Marta identificou que no processo de captação de recursos era mais eficaz a relação direta entre investidores e beneficiários de projetos do IP&C, do que ela, enquanto Diretora, ou mesmo, o seu quadro técnico. Ela dizia que os peixinhos, melhor que ninguém, conseguiam tocar nos corações daqueles que tinham recursos para destinar aos projetos da instituição.

---

<sup>v</sup> Nesse período eles recebiam uma bolsa equivalente a  $\frac{1}{4}$  do salário mínimo praticado à época, enquanto para os gestores do IP&C os valores praticados, variavam entre 40 e 60 salários.

<sup>vi</sup> A entidade foi a responsável pela mobilização da comunidade para a apresentação da proposta e pela coleta das assinaturas daqueles que aceitariam a implantação do empreendimento.

<sup>vii</sup> Nesse período foi realizado um intenso trabalho de formação de educadores no Programa Fábrica de Talentos, visando replicar os projetos educativos com foco no jovem nas comunidades.

<sup>viii</sup> Como alternativa de contratação sugeriam aos jovens a filiação a uma Cooperativa de Trabalhadores Autônomos existente na região ou por meio de Pessoa Jurídica (para isso incentivavam a abertura de empresas). No início, a relação se dava por meio de recibos simples ou Recibos de Pagamento Autônomo (RPA), até que se adequassem aos pré-requisitos estabelecidos.