

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DEFESA SOCIAL E MEDIAÇÃO DE  
CONFLITOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM DEFESA SOCIAL E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

JUMARA DE MORAES CARDOSO DO NASCIMENTO

**SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA SOCIEDADE CIVIL: a**  
trajetória de uma organização não-governamental de defesa dos Direitos Humanos  
na Amazônia para resistir ao tempo e suas mudanças sociais

BELÉM

2014

JUMARA DE MORAES CARDOSO DO NASCIMENTO

**SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA SOCIEDADE CIVIL: a trajetória de uma organização não-governamental de defesa dos Direitos Humanos na Amazônia para resistir ao tempo e suas mudanças sociais**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Defesa Social e Mediação de Conflitos do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará, para a obtenção do título de Mestre, sob a orientação da Profa. Dra. Fernanda Valli Nummer e co-orientação da Profa. Dra. Kátia Marly Leite Mendonça.

BELÉM

2014

JUMARA DE MORAES CARDOSO DO NASCIMENTO

**SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA SOCIEDADE CIVIL: a trajetória de uma organização não-governamental de defesa dos Direitos Humanos na Amazônia para resistir ao tempo e suas mudanças sociais**

Dissertação apresentada à banca examinadora da Universidade Federal do Pará (UFPA), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Defesa Social e Mediação de Conflitos.

Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Fernanda Valli Nummer  
Orientadora – IFCH/UFPA

---

Profa. Dra. Kátia Marly Leite Mendonça  
Coorientadora - IFCH/UFPA

---

Prof. Dr. Wilson José Barp  
Examinador - IFCH/UFPA

---

Profa. Dra. Silvia dos Santos de Almeida  
Examinadora - ICEN/UFPA

---

Profa. Dra. Ida Lenir Maria Pena Gonçalves  
Examinadora externa – Faculdade Estácio do Pará (FAP)

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014.

Para os meus pais José Maria Cardoso e Maria Rosa de Moraes Cardoso;  
ao meu esposo Sérgio Augusto Soares do Nascimento;  
a Yves Saint Laurent, Blanche Cherry, Cabíria Fellini (*in memoriam*) e Cabirinha  
Bergman,  
meus eternos companheiros nessa vida terrena.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais José Maria Cardoso e Maria Rosa Cardoso de Moraes, pela minha essência e investimentos na minha educação e formação moral.

Ao meu esposo Sérgio Augusto Soares do Nascimento, pelo amor, apoio incondicional e paciência.

À professora Kátia Mendonça, pelo belo exemplo de vida e de amor ao conhecimento.

À professora Fernanda Valli Nummer pelo acolhimento com que recebeu e orientou meu trabalho com muito zelo e dedicação.

Ao professor Wilson Barp pela compreensão em todos os momentos em que solicitei seu auxílio.

Aos colegas, em especial à minha amiga Maurea Mendes Leite, e a todos os professores do Mestrado Profissional em Defesa Social e Mediação de Conflitos, por segurarem minhas mãos nessa caminhada.

Aos entrevistados dessa pesquisa que aceitaram o convite e concederam gentilmente algumas horas para responder aos questionamentos desse trabalho.

Aos meus colegas da Fundação da Radiodifusão do Pará (FUNTELPA) por compreenderem a situações em que não pude estar presente.

A Deus e à Nossa Senhora das Graças agradeço pela vida e por me oportunizarem esse momento ímpar em minha trajetória acadêmica, profissional e, sobretudo, pessoal.

“Eles não sabem nem sonham que o sonho comanda a vida, que sempre que um homem sonha o mundo pula e avança como bola colorida entre as mãos de uma criança”.

(Antônio Gedeão, poeta português)

## RESUMO

O presente trabalho objetiva fazer uma análise organizacional com enfoque sociológico a respeito da trajetória, transformação e eficiência da organização não-governamental Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos (SDDH), no que diz respeito aos seus objetivos. Adota como metodologia de pesquisa a História Oral, por meio da coleta de depoimentos de integrantes que fizeram parte da mesma no passado e outros que hoje integram a organização. Através da análise sociológica desses depoimentos, tendo como base as ideias de Max Weber a respeito do conceito de burocracia e também de outros autores do ramo da sociologia das organizações modernas, busca apontar como a SDDH foi eficiente na execução de seus objetivos específicos e como esses se modificaram para que a instituição sobrevivesse ao tempo, após a instalação do regime democrático no Brasil pós-ditadura militar.

**Palavras-chave:** Sociologia organizacional. Organizações não governamentais. Burocracia. Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to organizational analysis with sociological approach to the trajectories, transformation and efficiency of non-governmental organization Pará Society for the Defense of Human Rights (Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos) (SDDH), that concerning its objectives. The research methodology adopted based on oral history, collected testimonials from members who were part of it in the past and others that today comprise the organization. Through sociological analysis of those testimonials, based on the ideas of Max Weber about the concept of bureaucracy as well as other authors of the branch of sociology of modern organizations, we sought to show how the SDDH was efficient in implementation of their specific objectives and how these have changed for the institution survived to the time after the installation of a democratic regime in Brazil after the military dictatorship.

**Keywords:** Sociology of organizations. Non-governmental organization. Bureaucracy. Pará Society for the Defense of Human Rights.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ARENA	Aliança Renovadora Nacional
CBB	Comissão dos Bairros de Belém
CEDENPA	Centro de Estudo e Defesa do Negro no Pará
CLT	Consolidações das Leis do Trabalho
CVA	Cruz Vermelha Americana
Eco-92	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FUNTELPA	Fundação da Radiodifusão do Pará
HIV/AIDS	<i>Human Immunodeficiency Virus/Acquired Immune Deficiency Syndrome</i>
IPAR	Instituto Pastoral Regional
IPASEP	Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado do Pará
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MLPA	Movimento pela Libertação dos Presos do Araguaia
MNDH	Movimento Nacional dos Direitos Humanos
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONGs	Organizações Não-governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAJ	Programa de Acesso à Justiça
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PPCAAM	Programa de Proteção às Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte
PROVITA	Programa de Apoio e Proteção a Testemunhas, Vítimas e Familiares de Vítimas da Violência
PT	Partido dos Trabalhadores

SDDH	Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos
SEDH/PR	Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República
SEJUDH	Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNIPOP	Instituto Universidade Popular
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>BREVE HISTÓRICO DOS DIREITOS HUMANOS NO BRASIL.....</b>	<b>16</b>
2.1	O SURGIMENTO DA SOCIEDADE PARAENSE DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS: RESISTÊNCIA AO REGIME MILITAR.....	18
<b>3</b>	<b>O CAMPO DA SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E A TRAJETÓRIA DE SOBREVIVÊNCIA DAS ONGS.....</b>	<b>23</b>
3.1	AFINAL, O QUE É TERCEIRO SETOR E ONGS?.....	23
3.2	O TRABALHO NO TERCEIRO SETOR: UMA SAÍDA.....	27
3.3	A SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: A ORIGEM NA BUROCRACIA WEBERIANA.....	29
<b>4</b>	<b>O OLHAR DO PASSADO.....</b>	<b>37</b>
4.1	ORIGENS DA SDDH E PARTICIPAÇÃO MILITANTE.....	37
4.2	A HIERARQUIA DA ÉPOCA.....	44
4.3	SOBRE OS OBJETIVOS DA SDDH: FORAM ATINGIDOS?.....	46
<b>5</b>	<b>O OLHAR DO PRESENTE.....</b>	<b>56</b>
5.1	O PRESENTE MARCADO PELO PASSADO: OS OBJETIVOS SE TRANSFORMAM, MAS SEM PERDER A ESSÊNCIA.....	56
5.2	OBJETIVOS DE ONTEM E DE HOJE.....	60
<b>6</b>	<b>O CONFRONTO DE OLHARES.....</b>	<b>63</b>
6.1	SOBRE A PROFISSIONALIZAÇÃO DA SDDH.....	63
6.2	A RELAÇÃO COM O GOVERNO.....	66
6.3	A RESPONSABILIDADE DO ESTADO NA MANUTENÇÃO DA PARCERIA COM A SOCIEDADE CIVIL.....	71
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>75</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender, através de uma análise organizacional com enfoque sociológico, a trajetória, transformação e, sobretudo, a eficiência da organização não-governamental denominada Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos (SDDH), no que diz respeito aos seus objetivos. Se dará um destaque especial para a realização dessa análise através dos relatos de seus integrantes que fizeram parte da organização desde a sua fundação até pessoas que hoje integram a mesma.

A partir da análise sociológica desses depoimentos de ontem e de hoje e da relação dessas diferentes visões, objetivamos apontar como a SDDH foi eficiente na busca de seus objetivos específicos e como esses se modificaram para que a instituição sobrevivesse ao tempo, após a instalação do regime democrático no Brasil pós-ditadura militar.

Além disto, pretendemos mostrar como que com a transformação do país, na mudança de regime de governo, entidades sem fins lucrativos de modo geral, especificamente aquelas que lutavam pela democracia e respeito aos Direitos Humanos, a exemplo da SDDH, foram se modificando, ampliando suas bandeiras de luta, se organizando aos moldes de verdadeiras empresas, de modo a garantir a manutenção de seus objetivos que agora ganham o *status* de práticas sociais, convênios e acordos com o governo contra quem lutaram, durante a ditadura militar. No momento atual, o governo que antes era combatido, agora configura como principal financiador de projetos de organizações da sociedade civil de uma forma geral.

Busca-se, dessa forma, conhecer e descrever esse fenômeno social presente no seio da SDDH, e em tantas outras Organizações Não-Governamentais (ONGs) que surgiram na mesma época no país, produzindo assim um conhecimento que pode ser futuramente aplicado em realidades organizacionais com objetivos afins, contribuindo até certo modo na eficiência e eficácia interna e na compreensão dos resultados alcançados junto ao público-alvo dessas instituições.

Pressupõe-se ainda a partir do desenvolvimento desta análise o conhecimento das dinâmicas internas desse tipo de organização e a relação que estabelece com os resultados sociais obtidos e com o desenvolvimento da própria sociedade civil organizada no Brasil.

A SDDH tem hoje suas ações direcionadas à luta contra o desrespeito aos Direitos Humanos, o que diante do contexto brasileiro se expande, não se resumindo na busca pela punição dos responsáveis por crimes relacionados à reforma agrária, mas também pelo respeito aos negros, mulheres, índios, homossexuais e garantia ao acesso à cidadania de uma forma global. Sem contar que a SDDH passa a funcionar como um agente do governo no desenvolvimento de políticas públicas como a proteção de vítimas e testemunhas de crimes ameaçadas de morte por deporem em juízo ou colaborarem com a justiça contra violadores dos Direitos Humanos. Assim, de resistência e combate à ditadura militar nas décadas de 1970 e 1980, o horizonte da SDDH cresceu, expandiu-se e ganhou legitimidade de atuação, diante do profundo cenário de desigualdades sociais do Brasil.

Apesar da importância e da evolução que sofreu e vem sofrendo no cenário brasileiro, no campo acadêmico ainda são poucas as abordagens sociológicas para aprofundar a compreensão das dinâmicas organizacionais específicas das organizações de defesa dos Direitos Humanos e das ONGs em geral.

Tais organizações, por apresentarem algumas peculiaridades que as diferenciam, mas também por se aproximarem de dinâmicas específicas de organizações públicas e do setor comercial, necessitam de uma análise particularizada e apropriada à sua compreensão, daí a realização desse estudo.

Como então realizar um aprofundamento para o entendimento desse particular fenômeno social existente na SDDH? Foi adotada a metodologia de pesquisa História Oral tendo como base entrevistas gravadas em áudio, com testemunhas do acontecimento em questão (fundação da SDDH e seu funcionamento hoje). As entrevistas em profundidade obedeceram a um roteiro de perguntas (Apêndice A) sobre suas histórias de vida que os levaram à militância ou participação no trabalho na SDDH bem como suas reflexões pessoais sobre se a instituição atingiu no passado seus objetivos e como permanece nos dias atuais. Tratam-se de entrevistas com questões semi-abertas com duas pessoas que participaram da SDDH durante seus primeiros anos de existência e outras duas que hoje atuam na instituição.

O método de pesquisa História Oral, é importante ressaltar, começou a ser utilizado a partir dos anos 1950, logo após a invenção do gravador, nos Estados Unidos, na Europa e no México. É um recurso bastante utilizado por pesquisadores das áreas da História, Antropologia, Ciência Política, Sociologia, Pedagogia,

Psicologia, entre outras. Por ser uma metodologia baseada no relato oral que pode envolver esquecimento e equívocos de informações por parte dos entrevistados, requer pesquisa histórica do período em que se passa o fenômeno de estudo.

Em seguida foi realizada uma leitura sociológica organizacional, passando pelas ideias de autores diversos desse campo, especialmente Max Weber e Amitai Etzioni, com apontamentos descritivos a partir do cruzamento analítico de elementos teóricos e empíricos ligados diretamente ao fenômeno estudado.

Para desenvolver uma linha de raciocínio que facilitasse o entendimento do estudo, este trabalho foi estruturado basicamente em cinco etapas. Na primeira delas abordaremos o surgimento e a trajetória da SDDH no seu contexto histórico, destacando aí sua relevância social e descrevendo suas transformações ao longo do tempo, além de um breve capítulo sobre o histórico dos Direitos Humanos no Brasil e sua relação com as ONGs e movimentos sociais. Na segunda etapa traçaremos ainda uma discussão em torno do conceito e da importância das ONGs para a cidadania no Brasil, apontando as características gerais desse grupo, também chamado de Terceiro Setor.

Após esse esclarecimento inicial acerca do contexto histórico da SDDH e das ONGs, apresentaremos os argumentos que justificam a necessidade de uma análise profunda e específica do fenômeno, devido à crescente atuação de tais organizações e a falta de paradigmas que facilitem a compreensão da complexidade do perfil organizacional das mesmas.

Numa terceira etapa, elaboramos as primeiras questões que direcionaram a abordagem teórica e a pesquisa empírica sobre o tema. Logo em seguida a esta etapa inicial, construiremos o marco teórico necessário para entender melhor o universo da SDDH, elencando os problemas específicos para os quais se tentará obter as respostas necessárias através dessa pesquisa.

Após esse trajeto, já numa quarta etapa do trabalho, destacaremos os relatos dos personagens entrevistados e que estiveram na SDDH em épocas do passado e do presente, intercalando tais falas com a literatura sociológica estudada.

Em sequência à definição do marco teórico, da apresentação dos problemas centrais da pesquisa e as hipóteses a serem ou não confirmadas pela análise, e da metodologia de pesquisa aplicada, já numa quinta e última etapa faremos uma comparação dos depoimentos dos personagens do passado e do presente, explicitando a conclusão que obtivemos a partir da teoria utilizada.

Na conclusão os resultados gerais obtidos a partir da análise serão reforçados, bem como apontaremos sugestões que possam contribuir com o desenvolvimento organizacional da instituição estudada, além de contribuir com a ampliação do conhecimento a respeito desses fenômenos organizacionais do Terceiro Setor no Brasil.

## 2 BREVE HISTÓRICO DOS DIREITOS HUMANOS NO BRASIL

Pensar sobre os Direitos Humanos no Brasil não significa apenas analisar a importância do assunto na instalação da democracia, mas também enfrentar o preconceito existente de que trata-se de “direito de bandidos”. Essa visão estigmatizada no imaginário coletivo das pessoas faz muitos pesquisadores e estudantes resistirem em levar adiante estudos sobre os Direitos Humanos.

É um tema polêmico e que advém de conflitos sociais. Talvez por isso as elites não queiram comentar e esconder as mazelas de uma sociedade que pune os pobres. Definir Direitos Humanos não é uma tarefa simples. Abarca muitas situações e ideias: grandes revoluções, racismo, violência contra a criança e a mulher, esquadrões da morte, luta pela reforma agrária, devastação da Amazônia, mortos e desaparecidos vítimas da ditadura militar, violência policial, entre outros.

O assunto interessa ao homem que vive em sociedade há pelo menos dois séculos, desde a Declaração de Direitos da Virgínia, de 12 de junho de 1776 (Independência Americana) até a publicação da Declaração Universal dos Direitos do Homem, em 10 de dezembro de 1948, pela Assembleia das Nações Unidas.

Desde pequenos nos acostumamos a ouvir frases do tipo “todos nascem iguais perante a lei”, tamanha é a influência dessas declarações de Direitos Humanos em todo o mundo. Sabemos e proclamamos essa “igualdade” através de símbolos sociais como a mídia e a política, no entanto, o que não faltam em todas as sociedades são exemplos de desrespeitos que contrariam os preceitos da Declaração Universal dos Direitos do Homem. Falamos, proclamamos, mas praticamos o contrário. Por quê? Difícil responder.

Direitos naturais, direitos fundamentais, garantias individuais e tantas outras denominações confundem-se com o conceito de Direitos Humanos. A evolução conceitual do termo tem como base três concepções sob o ponto de vista histórico e filosófico: idealistas; positivistas e concepções crítico-materialistas, estas últimas ligadas ao pensamento de Karl Marx. A primeira fundamenta-se numa visão metafísica e abstrata apoiada em valores religiosos, voltada para a crença de que todos nascem iguais perante a Deus; a segunda afirma que os direitos são fundamentais e podem ser cobrados, desde que reconhecidos pelo Estado, numa ordem jurídico-positiva. Já a terceira surge da crítica do pensamento liberal e coloca os Direitos Humanos sendo fruto de um processo político-social e ideológico

construído nas lutas sociais durante a ascensão da burguesia ao poder político, conforme explica Dornelles (2006).

Durante o século XX, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, os Direitos Humanos evoluíram ainda mais com a incorporação de um plano internacional. Já no século seguinte essa etapa subiu mais um degrau com o reconhecimento constitucional dos direitos fundamentais. Ainda de acordo com Dornelles (2006) a área do conhecimento que primeiramente começou a tratar do tema foi a de Direito Internacional dos Direitos Humanos, que ainda está em fase de formação conceitual. Para endossar essa coloração da temática, a internacionalização e mesmo a globalização das relações políticas, econômicas e de mercado, somado ao desenvolvimento do Direito Internacional Público, culminaram na evidência cada vez maior do tema Direitos Humanos.

Olhando para o cenário brasileiro e para toda a América Latina, não se vê uma tradição cultural em respeito aos princípios dos Direitos Humanos, dado o contexto histórico de ditadura e repressão sofrido, ainda no século XX, e sobretudo, com o desenvolvimento da Doutrina de Segurança Nacional<sup>1</sup> vigente no Brasil durante o Regime Militar. Sobre isso a pesquisadora Cecília Coimbra<sup>2</sup> em seu artigo “Doutrinas de segurança nacional: banalizando a violência” diz o seguinte:

O golpe dentro do golpe veio com a edição do Ato Institucional nº 5, de 13 de dezembro de 1968, que instituiu a ditadura sem disfarces: o terrorismo de Estado. A partir daí, o Regime Militar consolidou a sua forma mais brutal de atuação, através de uma série de medidas, como o fortalecimento do aparato repressivo, com base na Doutrina de Segurança Nacional. Desta forma, estava garantido o desenvolvimento econômico, com a crescente internacionalização da economia brasileira e a devida eliminação das 'oposições internas'. Silenciava-se e massacrava-se toda e qualquer pessoa que ousasse levantar a voz (COIMBRA, 2000, p. 7).

A partir desse cenário acima a luta dos movimentos de defesa dos Direitos Humanos contra o Regime Militar levantando questões como o direito à vida, o direito à livre opinião, à integridade física, como valores impassíveis de alienação pelo Estado ou segurança nacional. Daí, os Direitos Humanos passam a entrar num

<sup>1</sup> Suporte teórico dos regimes políticos de ditadura militar reinantes na América Latina, desenvolvido no quadro da Guerra Fria, durante as décadas de 1950 e 1960. Seu objetivo maior era a manutenção do *status quo* com a criação da imagem do inimigo invisível ou “inimigo interno”, também conhecido como “comunista ateu”.

<sup>2</sup> Psicóloga, professora da Universidade Federal Fluminense, Pós-doutora em Ciência Política pelo Núcleo de Estudos de Violência da Universidade de São Paulo (USP), Presidente do Grupo Tortura Nunca Mais/RJ e Presidente da Comissão de Direitos Humanos do Conselho Federal de Psicologia.

contexto político e fatalmente a adquirir um caráter político. Grupos passam a questionar o autoritarismo do poder do Estado e a cobrar o efetivo exercício da cidadania (DORNELLES, 2006). Assim, as entidades de defesa dos Direitos Humanos representam papel em evidência na transição do Regime Militar para a democracia não somente no Brasil, mas em outros países da América Latina, como ainda ocorre até hoje.

De acordo com Gonçalves (2002), o final dos anos de 1970 é marcado pelo fim do milagre econômico e pela insatisfação popular, o que vai culminar nas eleições de 1974 e na organização de movimentos sociais que vão em seguida tomar a cena política local. O autor afirma que entre as mobilizações feitas por esses movimentos sociais a que está mais diretamente ligada aos Direitos Humanos é o chamado Movimento pela Anistia.

Esse movimento reuniu um número enorme de pessoas que compartilhavam os mesmos sentimentos de insatisfação com os atos de exceção do Regime Militar e por eles se sentiam de alguma forma atingidas, em maior ou menor grau. Embora o objetivo principal fosse a conquista da anistia, o movimento foi mais além, conseguindo lutar contra outras questões tais como a miséria e a falta de reforma agrária, por exemplo, dando destaque e visibilidade à luta pela garantia dos Direitos Humanos, que passou a ficar diretamente ligado à luta pela conquista da anistia e pela democracia no Brasil.

É a partir desse citado cenário que movimentos sociais de defesa dos Direitos Humanos começam a se institucionalizar originando as primeiras entidades dessa categoria no país, entre elas, a SDDH, surgida em 1977 e considerada uma das mais antigas organizações de defesa dos Direitos Humanos do Brasil.

## 2.1 O SURGIMENTO DA SOCIEDADE PARAENSE DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS: RESISTÊNCIA AO REGIME MILITAR

No cenário da ditadura militar instalada no país de 1964 a 1985 foi que surgiu, em Belém, no dia 8 de agosto de 1977, a SDDH, uma entidade civil e sem fins lucrativos.

À época a SDDH representava a união de forças populares em busca de uma sociedade livre do domínio militar e da opressão. Conglomerava membros de partidos políticos contrários ao regime dominante, movimentos sociais, ONG's,

sindicatos e segmentos da Igreja Católica, estes últimos inspirados pela Teologia da Libertação, uma corrente que envolvia diversas teologias cristãs desenvolvidas em países pobres, sobretudo da América Latina, a partir dos anos de 1970. Essa teologia baseava-se na ideia da luta dos pobres contra a pobreza em que viviam, através do engajamento político para a construção de uma sociedade pautada na justiça social e na igualdade de direitos, à luz da fé cristã. Os atores envolvidos no surgimento da SDDH compartilhavam a oposição a todos os tipos de violações dos Direitos Humanos.

Os documentos disponíveis no *site* da SDDH e o relato de pessoas entrevistadas durante a pesquisa que fizeram e fazem parte da instituição, dizem que a mesma surgiu a partir de um conflito agrário ocorrido em 1976 e que ficou conhecido como o caso da Fazenda Capaz<sup>3</sup>. Passando um ano desse evento a organização sem fins lucrativos foi constituída. Nesse período, de acordo com a dissertação de mestrado “Instituições de defesa dos Direitos Humanos: entre a resistência e a execução de projetos governamentais”, de Dutra (2008), as reuniões dos integrantes da SDDH aconteciam em lugares diversos como casas de militantes ou em lugares cedidos pelas igrejas, nas quais os padres compartilhavam das causas populares. O ambiente, segundo a pesquisa, era o de união de ideias, já que pessoas envolvidas com outras lutas também participavam das reuniões a fim de trocarem experiências, reunindo diversos tipos de movimentos sociais. Congregavam também dessas experiências integrantes do Movimento pela Libertação dos Presos do Araguaia (MLPA), além de grupos da Igreja Católica, protestantes, sobretudo, luteranos.

Um jornal chamado “Resistência”, escrito e impresso pelos integrantes da SDDH também foi criado para divulgar as ideias contrárias ao Regime Militar,

---

<sup>3</sup> A Fazenda Capaz consistia numa área de 100 mil hectares localizada entre a estrada Belém-Brasília e Vila Rondon, na rodovia PA-70, hoje denominada BR-222, na região sudeste do Estado do Pará. O conflito mencionado envolveu um grupo de posseiros que montaram uma emboscada para assassinar o fazendeiro John Davis, um ex-piloto da Força Aérea dos Estados Unidos que lutou na Guerra da Coréia e veio a tornar-se missionário e em seguida fazendeiro e madeireiro no Pará. Durante a emboscada foram assassinados com ele seus dois filhos, Bruce e Mallory. Por uma talvez infeliz coincidência essas mortes aconteceram no dia 4 de julho de 1976, data em que os americanos celebravam o bicentenário da independência dos Estados Unidos. Por conta desse apelo comemorativo numa época de Regime Militar, o fato tomou a proporção de atentado político contra o país e ameaça ao regime até então instalado no Brasil. Os posseiros foram presos e, de acordo com a imprensa da época, condenados antes do prazo normal do processo. Nessa época, em Belém, grupos descontentes com o Regime Militar passaram a cobrar a soltura dos posseiros da Fazenda Capaz. Parte dos integrantes desses grupos fundaram a SDDH (PINTO, 2006, não paginado).

conforme relata Ferreira (2007):

Após um ano de funcionamento, tendo como seu primeiro presidente o advogado e ex-presos político Paulo Fonteles de Lima<sup>4</sup>, a direção da SDDH decidiu criar um veículo de comunicação, com o objetivo de difundir as notícias que a grande imprensa, por conveniência, auto-censura e até mesmo por imposição da censura oficial, não publicava. [...] Embora a sede da SDDH funcionasse numa sala da casa paroquial da igreja católica Nossa Senhora Aparecida, no bairro da Pedreira, em Belém, o jornal era diagramado na casa do editor ou de algum colaborador (FERREIRA, 2007, p. 25).

Um ano após a sua fundação, em 1978, o estatuto da SDDH passou por uma reformulação, quando foi incluída entre as causas de luta da organização a questão ambiental, o que permanece até hoje. A abertura política que encobria a liberdade de expressão, além da reunião de atores sociais com as mais diversas ideologias, também pode ter contribuído com a diversificação de “bandeiras de lutas” da SDDH. Segundo Dutra (2008), isso contribuiu ainda para o surgimento de outros movimentos, como foi a criação do Centro de Estudo e Defesa do Negro no Pará (CEDENPA) e da Comissão dos Bairros de Belém (CBB). Ferreira (2007) mostra como o surgimento dessas outras organizações a partir da SDDH surgiram no Pará:

A SDDH promovia grandes debates sobre temas nacionais e a solidariedade internacional e abria espaço, no Resistência, para divulgar a luta dos sindicalistas que retomavam suas entidades das mãos de pelegos. Ao mesmo tempo que estimulava a discussão sobre a formação de uma entidade geral dos movimentos comunitários. Foi assim que surgiu a Comissão dos Bairros de Belém (CBB) (FERREIRA, 2007, p. 30).

Com o passar dos anos, tais movimentos foram se estruturando, constituindo suas sedes novas, e a SDDH foi sofrendo um esvaziamento o que culminou na sua reestruturação. Assim, passou a se dedicar mais para o fenômeno da violência, o qual se tornou o eixo das suas ações.

Desde o seu surgimento, a organização também atua na formação em Direitos Humanos para públicos interno e externo, oferecendo projetos, cursos, palestras. Nesse sentido, muitos profissionais que passaram pela SDDH como estagiários são voluntários da entidade ou pertencem ao corpo funcional da mesma. Muitos são oriundos de classes populares, de acordo com Dutra (2008). Segundo a

---

<sup>4</sup> Fonteles foi eleito deputado estadual em 1982. Em 1987 foi barbaramente assassinado por pistoleiros, na Região Metropolitana de Belém.

autora, essa importância dada à formação de seus públicos, de certa forma cria neles um sentimento de dedicação à entidade e respeito à proteção dos Direitos Humanos. Tal sentimento eles levam para suas vidas profissionais, indiferente do lugar onde possam estar atuando.

Com o fim da ditadura, a entidade sobreviveu e foi se firmando. Ganhou reconhecimento legal e passou a atuar em parceria com entidades internacionais e governamentais. Os serviços de atendimento às vítimas de violações de Direitos Humanos foram se institucionalizando e se organizando ainda mais, sendo prestados por profissionais capacitados nas mais diversas áreas: Jurídica, Psicológica, de Assistência Social, dentre outras.

Atualmente, as ações da SDDH estão voltadas para o atendimento, assessoria e mobilização da população para garantia de direitos, através do acesso à justiça. Outro segmento em que a entidade se mostra é em ações de combate à impunidade, destacando-se aí a violência no campo ocasionada pelos conflitos de terra, além de outros tipos de violência, incluindo-se a policial.

Em razão do tamanho e da diversidade da demanda que precisa atender, a SDDH chegou a manter escritórios, além de Belém, em mais dois municípios: Marabá, no sudeste paraense, e Altamira, no sudoeste do Estado (fechados em 2011). São dois os programas desenvolvidos pela entidade para atendimento às vítimas: o Programa de Apoio e Proteção a Testemunhas, Vítimas e Familiares de Vítimas da Violência (PROVITA); e o Programa de Acesso à Justiça (PAJ). O primeiro visa prestar assistência e proteção às vítimas e testemunhas de violência, sendo mantidos por convênios com a Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos (SEJUDH) e Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República (SEDH/PR) (PARÁ, 2000).

O PAJ é um programa que faz o acompanhamento de inquéritos policiais, processos penais e civis, procedimentos administrativos disciplinares (civis e militares) os quais investigam casos de homicídio, tortura, lesões corporais, arbitrariedade e abuso de autoridade praticados contra atores sociais e que sirvam de instrumentos para criminalizar os movimentos sociais.

De acordo com o *site* da SDDH, em 2013 o PAJ acompanhava mais de 70 processos envolvendo graves violações de Direitos Humanos. O programa também tem a missão de fazer o encaminhamento às cortes internacionais - como a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização das Nações Unidas

(ONU) - dos casos em que o Brasil seja ineficiente por conta da morosidade em razão de artifícios políticos que dificultam a resolução dos mesmos.

Realizar uma pesquisa que analise a trajetória de uma instituição desse porte, aliada à sociologia das organizações, através dos depoimentos de atores sociais do passado e do presente, se faz necessária para trazer à tona ao conhecimento científico a efetividade desses tipos de trabalhos praticados por entidades defensoras dos Direitos Humanos. Principalmente, busca saber se os objetivos iniciais da instituição que levaram a sua fundação ainda são os mesmos e se mudaram, por que e o que fizeram para sobreviver às mudanças sociais de um mundo globalizado.

Será que a sociedade civil, através de entidades como a SDDH, deverá rever sua organização de trabalho para promover o respeito aos Direitos Humanos como se espera? A SDDH atingiu seus objetivos e após reformulada continua se mantendo firme a esses mesmos objetivos? Estas são algumas perguntas que nos fazemos e tentaremos responder, pelo menos a algumas delas, nesse trabalho.

### **3 O CAMPO DA SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E A TRAJETÓRIA DE SOBREVIVÊNCIA DAS ONGS**

#### **3.1 AFINAL, O QUE É TERCEIRO SETOR E ONGS?**

Uma novidade ainda para a pesquisa, o Terceiro Setor inspira controvérsias no meio científico. O tema é recorrente nos mais diversos campos como a Economia, o Serviço Social, a Psicologia, a Administração e as Ciências Sociais, porém estes ainda não chegaram a um consenso sobre o conceito de Terceiro Setor e sua importância.

Alguns pesquisadores confrontam-se com a necessidade de analisar as características de gestão organizacional das entidades que fazem parte do Terceiro Setor, e talvez por isso referem-se à área de forma superficial. Alguns defensores do tema apontam que a razão para isso é a falta de conhecimento instrumental teórico-conceitual apropriado. Isso tem criado uma certa obscuridade que paira sobre o conhecimento científico e técnico a respeito do Terceiro Setor no Brasil. O certo é que a atuação desse ramo cresce a passos largos no país.

O termo “organização não-governamental” ou simplesmente “ONG” ficou conhecido a partir da década de 1990, com a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92), evento realizado em 1992, na cidade do Rio de Janeiro, reunindo gente de todo o mundo. À ocasião o termo ONG foi amplamente divulgado na mídia de modo geral, o que levou a população a se familiarizar com essa denominação, sendo hoje um termo bastante comum no cenário brasileiro (TEIXEIRA, 2000).

E qual a definição formal que devemos dar ao termo ONG? A resposta não é simples, pois levanta questões e interpretações diversas. Teixeira (2000) em “Identities in construction: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização”, afirma que o termo ONG foi criado pela ONU, nos anos de 1940, com o objetivo de denominar instituições não-oficiais que recebiam ajuda financeira de órgãos públicos para a realização de projetos sociais. No início, ONG era usado para chamar as organizações situadas em países ricos, sobretudo da Europa e os Estados Unidos, e que davam ajuda financeira a projetos sociais realizados por países pobres ou denominados de Terceiro Mundo. Com o tempo essa definição foi mudando até ser como conhecemos hoje. Ainda de acordo com

Teixeira (2000), tendo como base estudos de Landim (1993), existem quatro conjuntos formados por organizações da sociedade e que atualmente se enquadram na definição de ONG. O primeiro engloba organizações de “assessoria e apoio” que a partir de serviços prestados a movimentos populares se transformaram em ONGs. Nesse grupo estão os centros de educação popular que surgiram no final da década de 1960 e eram responsáveis pelo treinamento de lideranças de movimentos populares como os ligados à Igreja Católica (Teologia da Libertação). Tais treinamentos eram responsáveis pela capacitação dos discursos e práticas comuns a esses movimentos populares, por meio da produção de jornais impressos de divulgação, manuais, meios audiovisuais, etc.

Com a chegada dos anos de 1990 as organizações enquadradas nesse primeiro grupo passaram a reivindicar um espaço maior na sociedade e se tornaram não mais apenas apoiadoras dos movimentos populares, mas se constituíram no que o autor chama de “atores sociais”, conquistando mais autonomia e independência.

O segundo grupo abrange organizações que surgiram entre o fim da década de 1980 e início da década de 1990. Essas entidades defendiam causas que antes não tinham destaque na sociedade como a defesa e o respeito ao meio ambiente, a proteção de meninos e meninas de rua, apoio a vítimas do vírus *Human Immunodeficiency Virus/Acquired Immune Deficiency Syndrome* (HIV-AIDS), proteção dos animais, defesa dos negros e proteção das populações indígenas, entre outras.

O terceiro grupo também surgiu na década de 1990 e agrega as fundações empresariais, que no entendimento de Teixeira (2000) passam em seguida a fazer parte do Terceiro Setor, termo que também confunde-se com o termo ONGs. Já o quarto grupo envolve as entidades filantrópicas que logo depois foram também chamadas de ONGs pela imprensa e por órgãos do governo. Teixeira (2000), ao fazer um resumo da trajetória das ONGs no cenário brasileiro, considera que:

O drama dessas organizações não seria o fato de algumas estarem defendendo a democracia e a ampliação da cidadania, enquanto outras contribuiriam para aliviar o efeito de políticas recessivas, mas o fato de dentro de uma mesma organização existirem práticas cujas consequências podem ser interpretadas como antagônicas, pois a mesma organização pode estar realizando atividades que contribuem para o aumento da democratização e outras atividades que têm um sentido totalmente oposto (TEIXEIRA, 2000, p. 13-14).

Sobre a origem do Terceiro Setor, arraigado aos Estados Unidos e depois disseminado pelo mundo, inclusive no Brasil, Fischer e Falconer (1998) dizem o seguinte:

A trajetória histórica da formação do Terceiro Setor também influencia a questão de como defini-lo: as referências mais antigas na literatura sobre estas organizações dizem respeito às entidades dedicadas às atividades filantrópicas e de associativismo comunitário e voluntário, que aparecem, de forma freqüente e típica no modo de vida americano. Esta tradição expressa nos valores dos *founding fathers* do ideário político dos Estados Unidos reflete uma concepção do relacionamento entre Estado e sociedade civil, na qual o primeiro não centraliza em si todas as responsabilidades e papéis necessários ao desenvolvimento social, porque diferentes atores, sob diversos modos de formatação de grupos de interesses, assumem algumas funções que, na ótica destes, fortalecem as características democráticas do modelo do governo (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 2).

É provável, portanto, que muito da dificuldade em definir o Terceiro Setor venha da sua história associada à filantropia. No entanto, Fischer e Falconer (1998) no trecho citado acima desvendam outra característica marcante dessas entidades que não pode jamais ser deixada de lado: a relação que o setor tem com o Estado. Atualmente, essas entidades realizam muitas funções antes de responsabilidade exclusiva do Estado, ou seja, atuam em projetos de incentivo à educação, orientação jurídica, estimulam o crescimento da economia através de cursos e outros incentivos para que pessoas carentes consigam criar e gerir os próprios negócios; incentivam a cultura, etc. É uma infinidade de atuações voltadas à valorização do ser humano e ao crescimento da sociedade como um todo. É também uma grande responsabilidade assumir tarefas importantes como estas fazendo papel do Estado.

Voltando para a questão do crescimento do Terceiro Setor e sua origem americana, é importante citar mais uma referência de Fischer e Falconer (1998, p. 2-4):

Até hoje permanece como um dos traços mais característicos do funcionamento e do crescimento do Terceiro Setor norte-americano, que ele mantenha a capacidade de atrair tanto a cooperação individual das pessoas, quanto a contribuição expressiva das empresas. Isto adquiriu vulto e importância suficiente para gerar estudos e pesquisas, como o trabalho pioneiro de Drucker (1994), que constatou que o setor não-lucrativo foi o que mais cresceu na economia norte-americana nos últimos vinte anos, ressaltando o destacado papel destas entidades na movimentação de recursos, geração de empregos e prestação de serviços; ou as iniciativas de pesquisa comparada lideradas por Salomon e Anheier; e a criação de associações internacionais (como a ISTR – The International Society for Third-Sector Research, a ARNOVA – Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action ou a The Foundation Center) que promovem treinamento, orientação às organizações sem fins lucrativos,

congressos e publicações especializados nesta temática.

As informações acima apresentadas pelos autores se baseiam na origem americana do Terceiro Setor e ressaltam detalhes interessantes sobre o crescimento desse segmento, a partir da pesquisa de Drucker (1994). Isso pode contrariar a visão que têm Antunes e Alves (2004) sobre o Terceiro Setor, que teria uma função insignificante no mundo do trabalho, limitando-o a um papel de funcionalidade como os próprios autores assim classificam. Esses contrastes de pensamentos reforçam ainda mais a ideia de que falta muito a se estudar sobre a importância no Terceiro Setor na sociedade capitalista de hoje, especialmente no campo do trabalho.

Ainda nessa linha de pensamento, Rifkin (1995) em sua análise sobre as perspectivas do desemprego estrutural no mundo, aponta um privilégio das organizações do Terceiro Setor. Segundo ele, elas formam um dos raros segmentos que continuarão ampliando sua demanda por trabalhadores dos mais diversos níveis de escolaridade e perfis. O autor de “O fim dos empregos” afirma ainda que o Terceiro Setor é visto com otimismo por parte dos analistas da crise do Estado. Para estes, de acordo com Rifkin (1995), as organizações sem fins lucrativos exercem o papel importante de eliminar a ineficiência da burocracia do Estado assegurando a prestação dos serviços antes prestados por este.

Essa concepção de Rifkin (1995) é mais uma que contraria a visão de Antunes e Alves (2004), mesmo se tratando de uma análise um tanto quanto superficial, porém bastante válida para esse estudo.

À parte seu crescimento, o Terceiro Setor tem ainda um papel importante na redemocratização do país. Como já foi dito, ele atua em segmentos que poderiam ser de responsabilidade dos governos, preenchendo essas lacunas. No Brasil as entidades filantrópicas que hoje fazem parte desse meio surgiram na época da ditadura militar e sobreviveram a esse período realizando mobilizações civis para assegurar direitos e também atuando em prol de vários segmentos carentes da população, com atividades estruturadas. De lá para cá essas entidades evoluíram sem perder essa função social e conheceram a profissionalização, pois é preciso acompanhar o desenvolvimento da economia global.

Da origem associada aos movimentos sociais, que atuaram na resistência ao governo ditador nas décadas de 1960, 1970 e 1980, as organizações que substituíram ou complementaram o papel do Estado no atendimento à população em

áreas prioritárias, as entidades do Terceiro Setor brasileiro se estabeleceram com grandes tendências ideológicas. No país, elas têm a marca da politização, diferentemente dos Estados Unidos onde limitaram-se à atividade filantrópica.

Tal politização é observada a partir da análise do uso do termo ONG pelas entidades brasileiras, conforme explicam Fischer e Falconer (1998, p. 4):

O termo foi adotado mais por influência dos financiadores internacionais do que por uma tendência espontânea das organizações brasileiras. Até, pelo contrário, muitas entidades atualmente não aceitam esta denominação por considerá-la restritiva, ou mesmo, porque ela omite princípios e valores que lhe são mais caros do ponto de vista ideológico, ou que, na sua opinião, expressam com mais clareza sua missão institucional. Entretanto, como a maioria dos financiadores procurava ligar sua imagem e seu nome, ao esforço de erradicar os sistemas de governo totalitários e intolerantes, a expressão 'não-governamental' era uma garantia de que as organizações que operavam os projetos comungavam a mesma fé democrática das organizações que recolhiam as contribuições e distribuíaam os recursos que davam suporte à ação.

### 3.2 O TRABALHO NO TERCEIRO SETOR: UMA SAÍDA

Com a redução cada vez mais crescente dos empregos na economia do mercado formal, além da diminuição dos gastos do governo no setor público, destaca-se no universo do trabalho o Terceiro Setor, ou economia de não mercado. A categoria engloba instituições como fundações e ONGs que passam, mesmo em pequena escala, a abrigar os remanescentes do desemprego estrutural em contratos de trabalho formais, mas também em formas de emprego precárias, pois tratam-se de entidades sem fins lucrativos e muitas vezes dependentes de doações e do repasse de recursos de programas sociais do governo.

Trata-se de um universo complexo de relações de trabalho onde também soma-se a isso a questão do trabalho voluntário, afinal para muita gente é melhor atuar em condições de trabalho precárias, mas que têm uma finalidade social e não-comercial. O trabalhador nessa situação não está satisfeito com os seus ganhos, mas procura preencher essa lacuna com a ideia de estar contribuindo de uma forma positiva com a comunidade em que vive, através de um trabalho social, conforme argumentam Antunes e Alves (2004):

O Terceiro Setor acaba, em decorrência de sua própria gênese e configuração, exercendo um papel funcional ao mercado, uma vez que incorpora parcelas de trabalhadores desempregados pelo capital e abandonados pela desmontagem do *Welfare State*. Se esse segmento tem a positividade de freqüentemente atuar à margem da lógica mercantil, parecidos, entretanto, um equívoco entendê-lo como uma real alternativa duradoura e capaz de substituir a sociedade capitalista e de mercado. Essa alternativa tem o papel, em última instância, de funcionalidade ao sistema. Em suma: se o Terceiro Setor vem incorporando trabalhadores (as) que foram expulsos do mercado de trabalho formal e passam a desenvolver atividades não-lucrativas, não-mercantis, reintegrando-os, este pode ser considerado seu traço positivo. Ao incorporar – ainda que de modo também precário – aqueles que foram expulsos do mercado formal de trabalho, estes seres sociais se vêem não mais como desempregados, plenamente excluídos, mas realizando atividades efetivas, dotadas de algum sentido social e útil (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 339-340).

Os autores apontam o Terceiro Setor como uma saída para quem foi expulso do mercado formal, entretanto afirmam que o trabalho oferecido por este representa uma alternativa bastante limitada para compensar o desemprego estrutural, embora não seja uma saída efetiva para mudar esse quadro. Serve apenas em pequeno grau para dar funcionalidade ao sistema. Por outro lado, muitos dos trabalhadores do Terceiro Setor atuam sem carteira assinada ou dependem do repasse de verbas de institutos internacionais e dos governos, o que pode atrasar e comprometer seus salários. Outros atuam na defesa dos Direitos Humanos de pessoas vítimas de violência e muitas vezes têm de se submeter aos riscos que envolvem essa atividade militante como as ameaças de morte. Um exemplo são os trabalhadores das ONGs responsáveis pela execução dos Programas Nacionais de Proteção a Testemunhas: PROVITA e Programa de Proteção às Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte (PPCAAM) (PARÁ, 2008). Tais programas foram criados por leis federais e somente podem ser executados pela sociedade civil, através de ONGs que atuam na defesa dos Direitos Humanos.

Todo o trabalho das equipes técnicas que lidam com as vítimas e testemunhas, inclusive cuidando de todo atendimento social e psicológico, além da segurança das mesmas, é feito por funcionários ou voluntários dessas organizações, que recebem salários, de acordo com a profissão que exercem (advogados, assistentes sociais, psicólogos, enfermeiros, etc.) pagos com o repasse de verbas dos governos federais e dos Estados, destinadas a esses programas.

São iminentes os riscos contra integridade física de quem atua nesses programas, mas muitos procuram essa opção por questões ideológicas e, claro, financeiras. Atuar em ONGs é uma saída para quem se forma na faculdade e não

consegue entrar em grandes empresas ou ainda não teve condições de passar em um concurso público.

### 3.3 A SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: A ORIGEM NA BUROCRACIA WEBERIANA

Para estudar a trajetória da SDDH a partir do relato de personagens que fizeram parte da sua fundação até sua consolidação enquanto organização, além da fala daqueles que hoje atuam na entidade, este trabalho foi buscar fundamento na Sociologia das Organizações, tendo como base, principalmente, as obras do pesquisador Amitai Etzioni, referência nessa área, e do conceito de Burocracia em Max Weber.

Primeiramente, se formos pensar nós nascemos, crescemos e morremos em organizações e quase não nos damos conta dessa realidade. Para nascer nossa mãe certamente passou por um hospital ou maternidade; depois dos primeiros ensinamentos repassados pela família, passamos a frequentar escolas e depois universidades. Além disso, muitos de nós aprendemos os ensinamentos da religião que escolhemos também em organizações como igrejas, templos e outras instituições. Quando nossa vida chega ao fim, precisamos ainda que alguém providencie um atestado de óbito. Somente com este documento fornecido pelo médico atestando o falecimento e a causa da morte, é possível providenciar velório, enterro e ainda dar entrada em qualquer direito que a família possa recorrer à justiça.

A vida em sociedade pode se resumir ao trânsito e à convivência em organizações e é impossível escapar delas. Na verdade, na sociedade moderna em que vivemos dependemos a todo tempo delas. Isso porque nesse contexto é atribuído grande valor ao racionalismo, à eficiência e à competência, características que estão ligadas diretamente às organizações. Cobramos o tempo todo que o Estado de uma forma geral forneça aos seus cidadãos e contribuintes tudo o que precisam como educação, saúde, segurança, justiça, etc. Para dar conta de tudo isso se exige que este seja altamente racional, eficiente e competente.

Em suas composições as organizações aliam uma grande estrutura de pessoal e recursos. Em algumas de porte menor existem poucas pessoas envolvidas, mas nem por isso elas perdem a função de atingir seus objetivos, sejam

eles quais forem. Ressalta-se aqui de forma que o leitor não se confunda: grupos como família, amigos e comunidades, por exemplo, não se enquadram no contexto ao qual nos referimos. As organizações de que estamos falando se formam para melhor atingir objetivos que não seriam alcançados por grupos menores e menos organizados como esses.

Na verdade, a sociedade precisa de tantas organizações que as ações dessas foram gerando a necessidade do surgimento de novas organizações para supervisionar suas ações. As ações do governo federal no Brasil, por exemplo, são fiscalizadas por órgãos da Justiça Federal que apuram a ocorrência de fraudes em suas instituições. O setor energético do país que trata do fornecimento de energia elétrica à população precisa que suas ações sejam norteadas e fiscalizadas por órgãos reguladores como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). O mesmo acontece com a telefonia, com o sistema financeiro, com os meios de transportes e de comunicação. Além disso, tantas outras instituições governamentais ainda são acompanhadas com certo rigor por entidades ligadas à sociedade civil que se certificam se estas estão mesmo cumprindo seus deveres.

Ademais, a crença no racionalismo, na competência e na eficiência que impulsionou a dominação das organizações na sociedade moderna teve o seu preço. Então, pergunta-se: o que acontece com as pessoas que vivenciam o dia-a-dia dessas organizações trabalhando nelas? Muitas devem estar insatisfeitas com o trabalho que desempenham ou mesmo alienadas porque foram dominadas pelas organizações que servem, tornando-se dependentes delas.

Apesar das marcas deixadas naqueles que trabalham nas organizações, elas são as grandes responsáveis pelas conquistas de nossa sociedade. Sem elas não seria possível manter nossa convivência democrática, nossas leis, nosso acesso à cultura e aos bens de consumo que tornam nossa vida mais confortável. Esse é um dilema sem fim que vivemos entre a racionalidade que maltrata e os benefícios que as organizações nos fornecem.

De acordo com Etzioni (1989), as organizações são definidas como unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, com a finalidade de atingir objetivos específicos. Ele inclui nesse grupo as corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e as prisões; excluindo-se do mesmo as tribos, classes, grupos étnicos, grupos de amigos e as famílias.

Ainda de acordo com o Etzioni (1989), as organizações modernas

apresentam as seguintes características:

- 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos;
- 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para os seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência;
- 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferência e promoções (ETZIONI, 1989, p. 3).

As organizações assim controlam a sua natureza e o seu destino, e ainda têm a capacidade de se adaptar e readaptar para continuarem seu ciclo de existência, conforme aconteceu com a SDDH, um agrupamento de pessoas que à época de sua fundação surgiu com o objetivo de combater o Regime Militar no Estado do Pará, mas com o fim da ditadura e a chegada do regime democrático, para sobreviver ainda atuando na defesa dos Direitos Humanos, precisou se organizar melhor e trabalhar inclusive com o incentivo financeiro do governo vigente. Para isso, necessitou contratar pessoal especializado em diversas áreas como Direito, Psicologia, Assistência Social, dentre outras, para executar suas atividades feitas em parceria com o poder público. Nessa trajetória de como surgiu e como é hoje a organização sofreu mudanças e por isso teve que redirecionar seus objetivos que antes resumiam-se apenas a combater o Regime Militar instalado no Estado e após a consolidação da democracia no país passou a militar em questões diversas como violência contra a mulher, racismo, homofobia e outras violações dos Direitos Humanos de uma forma geral, das quais são vítimas as minorias sociais. Mas essas peculiaridades das transformações da SDDH é assunto que vamos abordar mais adiante.

Para entender ainda melhor as organizações de hoje é preciso fazer referência ao pensamento weberiano e à teoria das organizações ocidentais, estas últimas fortemente influenciadas pela ética capitalista. Weber (1982) enxergava as organizações como sistemas burocráticos e isso é o ponto inicial para todos os sociólogos e cientistas políticos que desejam estudar as organizações. O teórico trilha a sociologia compreensiva da ação social apresentando os pontos positivos e negativos da burocracia.

Weber (1982) acreditava que a ascensão do Estado e o surgimento e crescimento das organizações no seio da sociedade foram originados daquilo que chamou burocratismo ou burocratização (WEBER, 1982). A origem disso tudo vem com o Estado moderno no controle dos principais setores da vida em sociedade, também no crescimento das organizações políticas e sindicais e ainda na racionalização do trabalho produtivo nas empresas capitalistas. A partir dessa teoria de Weber (1982) podemos concluir, portanto, que as organizações burocráticas geralmente são criadas por elites dominantes dos setores político e econômico para assegurar a si próprias tanto o fornecimento de serviços quanto estratégias de poder na sociedade. Na verdade, essa elite constrói a organização e faz que a massa dependa desse órgão na busca de algum serviço indispensável, logo também dependerá dessa elite controladora, perpetuando-a no poder. Isso acontece muito antes do contexto histórico moderno das organizações que estamos discutindo. Em algumas sociedades históricas as administrações burocráticas foram criadas por reis que para dominar os feudos e a aristocracia da época lançavam mão desse controle que gerava dependência.

Etzioni (1973) diz que a burocratização da qual Weber (1982) se referia é uma ampliação das esferas da atividade da burocracia e seu poder, em seu próprio interesse ou no interesse de sua elite. Isso leva à crescente regulamentação de diferentes setores da vida social e dos objetivos de serviço em favor de diversos interesses de poder. Etzioni (1973) aponta como exemplo as organizações militares que têm uma tendência a impor seu domínio sobre a vida civil.

O sociólogo francês Michel Crozier (1983), em “A sociedade bloqueada”, traça as implicações da centralização burocrática na sociedade da França, elencando assim características como a predominância da cultura da centralização, tendo como inspiração a tradição do comando militar e a organização de base centralizadora do Estado. Tal modelo de administração centralizadora, segundo ele, é baseado nos conceitos de hierarquia, ordem e disciplina; agregando ainda a disseminação do paternalismo, o que também faz parte do processo de burocratização do Estado brasileiro, como um meio de concessão de privilégios, com o objetivo de transigir efeitos do centralismo burocrático.

Tal estrutura na visão de Crozier (1983) trazia a predominância da rigidez no cumprimento de normas e regulamentos fixos por parte dos grupos sociais envolvidos no sistema burocrático. E a sociedade era assim fragmentada em grupos

de operários, profissionais liberais, políticos, empresários, o que ainda tendia para uma problematização das relações sociais entre esses indivíduos de distintos grupos. Os grupos também servem de proteção ou isolamento para quem deseja proteger-se do massacrante poder das organizações burocráticas. A tendência à hierarquização também é traço marcante nos grupos e um empate entre aqueles que comandam e os que obedecem.

É por isso que, tal qual como diz o próprio título da obra de Crozier (1983), tais características bloqueiam a sociedade. Na visão do sociólogo esses traços permitem uma menor interação, pouca participação, menos comunicação e ainda um número cada vez maior de conflitos e estratificação entre os grupos sociais. Mas a ausência dessas características não poderia trazer ainda mais conflitos sociais, já que o processo de burocratização surge para organizar o que estaria por assim dizer sem comando?

Crozier (1983) deve se referir à formalidade e à impessoalidade, por exemplo, presentes nas normas e leis burocráticas. Numa organização burocrática o indivíduo não se dirige nem obedece a outras pessoas que estão no comando, mas sim a normas e à legislação instituídas. E o excesso dessas leis ou como consequência disso até mesmo a ineficiência dessas leis levaria à insatisfação das pessoas submetidas a esse sistema, levando, portanto, a conflitos gerais.

À parte as considerações de Crozier (1983) a respeito das consequências do endurecimento das organizações burocráticas, Weber (1982) diz que a administração burocrática é a forma mais racional de se exercer a dominação<sup>5</sup>. Na verdade, Weber (1982) construiu o modelo teórico de organização (burocracia) vigente e referência para estudos até hoje, porém não se dedicou aos efeitos do sistema burocrático na vida das pessoas.

Na visão de outros autores como Blau e Scott (1970), em as “Organizações formais”, Weber (1982) não se ateuve às disfunções da burocracia, isto é, não previu as suas consequências negativas na vida das pessoas, concentrando apenas no

---

<sup>5</sup> Weber (1982) definiu três formas de dominação: Dominação Legal (predominam os princípios fundamentais da burocracia, como a hierarquia, obediência às normas e leis instituídas, por exemplo. Trata-se, segundo o autor, de um tipo de dominação estável, baseada em normas); Dominação Tradicional (predomina o patriarcalismo como forma de comando das massas. O respeito é dado ao dominante por uma tradição e não por uma norma legal. Também é apontada por Weber (1982) como uma dominação estável, dada à sua solidez e estabilidade na sociedade); e Dominação Carismática (a autoridade é representada por um líder cujo meio de dominação é o carisma pessoal) (WEBER, 1982).

estudo idealizado a respeito das virtudes desse sistema burocrático.

Michels (1982), em “Sociologia dos partidos políticos”, uma das obras mais ricas sobre as consequências da burocracia em organizações modernas, particularmente nos partidos políticos da Alemanha anterior à Primeira Guerra Mundial, também reforçou o estudo dessas disfunções. Michels (1982) observa que tais organizações têm uma tendência a se tornarem oligarquias, com monopólio de decisões e separação estreita entre dirigentes e dirigidos, como resume o trecho a seguir:

Quem fala em organização fala em tendência à oligarquia. E cada organização, seja um partido ou uma união de profissões, etc., a inclinação aristocrática manifesta-se de uma maneira muito acentuada. O mecanismo da organização, ao mesmo tempo de que lhe dá uma estrutura sólida, provoca na massa organizada graves modificações. Ela altera completamente as respectivas composições de chefes e massas. A organização tem o efeito de dividir todo o partido ou sindicato profissional em uma minoria dirigente e uma maioria dirigida.

Qualquer organização solidamente constituída, quer se trate de um Estado democrático, de um partido político ou de uma liga de resistência proletária, oferece um terreno eminentemente favorável à diferenciação dos órgãos e funções. Quanto mais o aparelho de uma organização se complica, isto é, quanto mais aumenta o número de seus membros, seus recursos financeiros e a imprensa que a serve, mais o governo direto da massa perde terreno para ser suplantado pelo poder crescente dos comitês.

[...] O crescimento da organização tem por efeito tornar mais difícil e mais complicada a tarefa da administração: suas obrigações aumentam e se especializam a ponto de se tornar impossível percebê-la numa visão de conjunto (MICHELS, 1982, p. 21-22).

Ao referir-se a todo esse postulado como “lei de ferro das oligarquias”, Michels (1982) acredita que a transformação das organizações em oligarquias se deve ao grande número de membros que elas agregam, inviabilizando assim a participação direta dessa massa no sistema burocrático. A complexidade das organizações dificultaria a compreensão da maioria; a posição do líder com características carismáticas somadas à sua experiência e com o poder que possui para manipular a informação acaba tornando-se insubstituível.

Michels (1982), assim como Weber (1982), olha a burocracia no sentido da dominação e do poder. As organizações são oligárquicas porque são comandadas por uma elite dirigente, cujos membros gozam de privilégios e controlam a massa de componentes ou funcionários. Na direção dessas organizações, a elite controladora usa de toda a forma o poder que dispõe. De acordo com Michels (1982), essa elite ao se tornar líder da burocracia passa a ter comportamentos diferentes daqueles que possuíam quando integravam a massa de dirigidos na organização e essa tese

foi amplamente enfocada nos estudos do autor:

[...] podemos dizer nesta conclusão que a principal causa dos fenômenos oligárquicos que se manifestam no seio dos partidos democráticos consiste no fato de que os chefes são tecnicamente indispensáveis.

[...] Os chefes que, no início, surgem 'espontaneamente' e só exercem as funções de chefe a título 'acessório' e gratuito tornaram-se chefes profissionais. Esse primeiro passo logo vem seguido de um segundo, não tardando os chefes profissionais em tornarem-se chefes 'estáveis e inamovíveis'.

O fenômeno oligárquico que se produz desse modo encontra em parte, portanto, uma explicação psicológica, isto é, que decorre das transformações psíquicas que as diferentes personalidades do partido sofrem ao longo de sua vida. Mas ele se explica também, e até mesmo em primeiro lugar, pelo que poderíamos chamar de 'a psicologia da própria organização', isto é, pelas necessidades de ordem tática e técnica que decorrem da consolidação de qualquer agregado político disciplinado (MICHELS, 1982, p. 257-258).

O filósofo e cientista político Maurício Tragtenberg (1929-1998), um dos maiores especialistas brasileiros em estudos da burocracia, criticou massivamente as consequências dessa forma de dominação. Em “Burocracia e ideologia”, sua tese de doutorado defendida na USP em 1973, Tragtenberg fez um apanhado dessas críticas. De acordo com ele, ao sistema burocrático cabe a tarefa de organizar tudo, a exemplo de uma organização totalizante e que possui uma estrutura capaz de controlar tudo e todos, dispondo assim de imunidades e privilégios.

Tragtenberg (2006) chamou a atenção para a questão da burocracia ser parte integrante do Estado e se acentua ainda mais quando este é configurado como um Estado autoritário. Isso porque existe a chamada centralização monocrática, quando uma organização é centralizada e autoritária, e as decisões vêm de cima para baixo. Já os postos-chave ou de poder de decisão são ocupados por indivíduos indicados pelos chefes superiores.

Na avaliação de Tragtenberg (2006), essa minoria que comanda as organizações representa uma nova classe dominante no universo das sociedades pós-capitalistas, ocupando espaço outrora ocupado pela antiga classe capitalista.

Sob o capitalismo, a burocracia é assimilada pela burguesia; isso é revelado pelo aburguesamento dos altos funcionários que participam dos Conselhos de administração ou das rendas que provêm de suas ações das empresas. A burocracia age antiteticamente: de um lado responde à sociedade de massas e convida a participação de todos, de outro, com sua hierarquia, monocracia, formalismo e opressão afirma a alienação de todos, torna-se jesuítica (secreta), defende-se pelo sigilo administrativo, pela coação econômica, pela repressão política (TRAGTENBERG, 2006, p. 236).

Das críticas sobre os efeitos negativos da burocracia feitas por autores posteriores, podemos dizer que o maior mérito das pesquisas de Weber (1982) foi a construção de uma visão de sociedade moderna dominada por organizações burocráticas, entre eles o próprio Estado, com seus aparelhos de repressão, arrecadação, fiscalização, prestação de serviços, entre outras forma de comando das massas.

O ideário de Weber (1982) também colaborou para internalização de conceitos como dominação, autoridade e poder. Sua teoria a respeito da dominação foi de grande valia para a análise comparativa das sociedades tradicionais e modernas.

Seu modelo de burocracia ainda prevalece como modelo ideal de organização para os mais variados tipos de instituições que foram surgindo ao longo dos séculos como órgãos públicos, empresas, associações, ONGs, igrejas, exército, sindicatos, partidos políticos, etc.

## 4 O OLHAR DO PASSADO

### 4.1 ORIGENS DA SDDH E PARTICIPAÇÃO MILITANTE

São os seus objetivos que determinam a direção que uma organização deve seguir. Eles servem como um padrão pelo qual seus membros e também quem está de fora da organização podem avaliar o êxito da mesma, ou seja, medir seu grau de eficiência e rendimento. Etzioni (1989) diz que os objetivos também servem como unidade de medida para o pesquisador de organizações que deseja avaliar sua produtividade. Dessa forma, é por isso que nesse trabalho avaliamos a eficácia dos objetivos da SDDH, através dos discursos de seus membros em diferentes tempos históricos, o passado e o presente.

Foram escolhidos dois membros da SDDH que participaram dos seus primeiros anos de fundação e outros dois que hoje estão atuando na instituição. A escolha desses quatro personagens divididos em dois grupos – o passado e o presente – foi feita a partir da concepção de “tipo ideal”, introduzida pelo pensamento weberiano. Weber (1982) criou essa noção de tipo ideal como uma ferramenta de pesquisa para os pesquisadores das ciências humanas. Funciona como uma espécie de seleção de representantes (amostras ou recortes) para se entender a realidade de um determinado grupo. Essa escolha se dá porque é praticamente impossível explicar uma realidade através da análise exaustiva de todas as relações que seus indivíduos, por exemplo, constituem entre si. Por isso, na seleção do tipo ideal escolhem-se algumas delas com base na avaliação dos efeitos ou influências que delas se pode esperar.

De acordo com Moraes, Maestro Filho e Dias (2003), de uma forma geral os tipos ideais possuem três características básicas que definem suas possibilidades e limites: (1) racionalidade (ou estrutura lógica) - quando são avaliados os meios e as consequências previsíveis, examinadas as condições que podem afetar o plano construído abstratamente sob a forma de tipo ideal da ação futura; (2) unilateralidade - permite dar rigor ao tipo ideal, por ser a condição ao mesmo tempo de amplificação dos traços característicos e da elaboração do quadro de pensamentos em conjunto coerente e não contraditório; (3) caráter utópico - o tipo ideal não é, e nem pretende ser, reflexo ou repetição da realidade.

Nesse sentido acreditamos que a escolha dos tipos ideais dessa pesquisa

tenha sido feita com coerência, pois os dois primeiros tiveram uma participação bastante atuante durante os primeiros anos da SDDH, sendo que os dois últimos reúnem um dirigente da organização e um membro que não faz parte da direção e presta serviços a partir da sua formação profissional/acadêmica.

A primeira entrevistada chama-se Marga Rothe, nasceu na Alemanha, tem 72 anos (em 2012) e veio para o Brasil com os pais que fugiam da ditadura nazista de Adolf Hitler. Quando foi fazer parte da SDDH, nos anos de 1970, ela integrava um grupo religioso simpatizante à Teologia da Libertação<sup>6</sup>, movimento da Igreja Católica que estava se disseminando no país nas décadas de 1960 e 1970.

Ela conta que o trabalho de militância política<sup>7</sup> contra a ditadura instalada no país e em favor da liberdade dos camponeses presos em razão do conflito agrário ocorrido na Fazenda Capaz<sup>8</sup> que precedeu o surgimento da SDDH era feito na periferia de Belém. A entrevistada escrevia manifestos, panfletos, porque não tinha ninguém no grupo do qual ela fazia parte (constituído por parentes desses presos e outros militantes) que soubesse escrever.

Um detalhe talvez não seja tão importante para os objetivos específicos da pesquisa, mas nem por isso pode ser deixado de fora é a questão da participação feminina no grupo que deu origem à SDDH. Além dela, Marga conta que muitas outras mulheres estavam envolvidas nesse processo, inclusive algumas delas foram idealizadoras da organização.

Naqueles anos a participação feminina na militância política e também na luta armada, no Brasil, representava um avanço e uma forma de ruptura inicial com o preconceito contra a mulher que se posicionava com destaque na sociedade. De

---

<sup>6</sup> A Teologia da Libertação entrou em crise nos anos de 1990 juntamente com a dissolução da União Soviética, cujo projeto político anterior tinha como foco o marxismo. A Teologia da Libertação foi disseminada na América Latina a partir dos anos de 1960 e surgiu do confronto da prática pastoral com a realidade latino-americana. Os evangelizadores que atuavam nas regiões mais carentes da América Latina, além do trabalho de evangelização, começaram também a desempenhar um papel de incentivadores da luta do povo por melhores condições de vida, melhores salários, melhores condições de moradia, etc. Tal prática viria refletir na Conferência Geral dos Bispos da América Latina de 1968, na cidade de Medellín, na Colômbia, com a aprovação da “opção preferencial pelos pobres”. Essa experiência de prática de organização popular ganhou depois o nome de Teologia da Libertação, dado pelo Padre Gustavo Gutiérrez. A partir de 1971 passa a contar com a adesão do teólogo e filósofo Leonardo Boff, seu principal formulador. Assim, a Teologia da Libertação começa a ser a corrente mais influente no interior da Igreja na década de 1970, na América Latina, onde encontra uma realidade de ditaduras militares, terror, torturas e assassinatos protagonizados por militares (LACERDA; RIBEIRO, 2006, p. 1912).

<sup>7</sup> O termo militância originou-se no início do século XX com a Revolução Russa de 1917 e à época apresentava um significado diferente do que costumamos ouvir hoje. Sua origem estava atrelada ao sentido de revolução e de partido político para a conquista de um ideal utópico.

<sup>8</sup> Ver capítulo sobre o surgimento da SDDH.

acordo com Sarti (2004, p. 37), as ações das mulheres: “[...] Contestavam as relações de poder tanto no mundo naturalizado das relações entre homem e mulher, quanto em todos os âmbitos da sociedade, articulando as relações de gênero à estrutura de classes”.

Nesse prisma, Ferreira (1998) e Abreu (1997) dizem que a ruptura inicial a qual Sarti (2004) se manifesta não está relacionada à tímida e inédita participação feminina nesse processo, mas sim naquilo que chamam de participação assimétrica, onde elas raramente ocupavam lugar de liderança nas organizações.

Abreu (1997) também explica como eram as mulheres militantes políticas durante a ditadura no Brasil. Segundo ele, a maioria delas era constituída por estudantes, professoras ou possuidoras de qualquer outra formação superior e integrantes da classe média intelectualizada. Essa formação ajudava as mulheres a se destacarem nas formulações de políticas, diante do gênero masculino. Marga vinha de uma origem humilde, mas de um país totalmente diferente do Brasil e apesar das dificuldades financeiras que enfrentou conseguiu estudar e fazer o curso superior. Ela ainda trazia consigo o histórico de ter sido vítima da ditadura nazista, em seu país de nascimento, e de ter tido o pai preso e outros familiares vivendo em situações desumanas causadas pela guerra. Portanto, tinha um perfil diferente diante das mulheres da época. Era uma mulher acostumada à luta pela sobrevivência durante uma das maiores e mais atroz ditaduras que o mundo já conheceu. Apesar da pobreza extrema que enfrentou, Marga conseguiu estudar e assim ter mais esclarecimentos, até mesmo a partir da própria experiência que passou com os pais na Alemanha, sobre o momento político que vivia àquela época no Brasil.

No relato que deu ela contou ainda os perigos que sofreu no Pará pelo ideal de luta. Várias vezes quase foi presa, mas foi salva por meninos de rua, prostitutas e jovens. Aliás, essa era uma rotina constante na vida de pessoas que escolhiam de alguma forma lutar contra o regime e defender causas ligadas à violação dos Direitos Humanos.

Eu tava na mira da repressão e era a ditadura militar. Eu vivia seguida. Fui me envolvendo com movimentos populares que estavam nascendo naquela época. Por exemplo: a Comissão dos Bairros de Belém. Começou pela periferia e foi se organizando. Fizemos várias manifestações e a polícia sempre estava no encalço da gente. Acompanhavam nossas manifestações em ruas, praças. As pessoas reagiam à sua maneira. Os padres, como estavam presos, e enquadrados na Lei de Segurança Nacional, a gente

fazia vigílias todas as noites, por 30 ou 40 dias. Ficaram, na época, presos no [Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado do Pará] (IPASEP), que ficava na Manoel Barata, que era um prédio da Polícia Federal. A gente fazia vigílias na escadaria do IPASEP, de 18h de um dia até 6h do outro dia. Nossa arma era a oração (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

No relato acima a entrevistada narra como vivia naquela época na luta pelas causas populares e também na defesa de gente contrária à ditadura e que por isso acabava presa, como era o caso de alguns padres acusados de "subversão". Quem optava por defender essas causas vivia o tempo todo numa situação de tensão e medo de ser preso ou torturado.

Durante a ditadura, o presidente João Batista de Figueiredo veio a Belém porque eles tentavam mostrar que havia boas relações entre o governo e a Igreja Católica. O presidente veio aqui na época do Círio. Tínhamos um grupo de estudantes de Teologia, padres, feiras, religiosos, enfim, não só de religiosos, mas também de outras pessoas que lutavam contra a ditadura. Fizemos várias mobilizações e elas cresciam. Quando os padres foram presos, eu estava em Abaetetuba para um encontro interreligioso e lá que ficamos sabendo da prisão dos padres. Saímos a campo, fomos a igrejas para estimular reações, mas os católicos não queriam saber de nada disso. Na época também já existiam Igrejas Pentecostais, que também não queriam saber de nada disso. Então, marcaram uma reunião e uma mulher lá propôs de rezarem uma missa. Não lembro mais quem disse isso, mas teve uma pessoa que falou: 'Olha, não acho certo uma missa, pois tem muitos que não são católicos mas sempre estão aqui com a gente. Proponho então uma celebração ecumênica'. Foi assim que começaram as celebrações ecumênicas aqui. Fizemos muitas. Foi evoluindo inclusive para o Conselho Amazônico de Igrejas Cristrãs, evoluiu também para a criação do [Instituto Universidade Popular] (UNIPOP). E assim foram surgindo muitas organizações das quais eu participava até certo ponto, depois eles se viravam sozinhos, para não ficarem dependentes. Minha prática sempre foi essa: não me tornar insubstituível. Nunca suportei esse pensamento. Eu caminhava até certo ponto e depois dava um 'pontapé' pra se virarem (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

Marga relata sua participação ativa em movimentos sociais, sobretudo os ligados à Igreja Católica, dentro da prática da Teologia da Libertação. Ela demonstra que estava sempre ligada à formação de movimentos diversos, que ajudava os mesmos a se erguerem e depois os deixava caminharem sozinhos. A propósito o relato deixa evidente que naquela época muitos movimentos eclodiram quase que ao mesmo tempo e com as mesmas causas – melhorias de vida e também luta contra o poder militar – dando origem a organizações consolidadas nos dias de hoje. Com a SDDH a entrevistada diz que não foi diferente:

Não sou uma das fundadoras. Fui a um encontro, seminário que tratava da importância da Igreja e lá conheci a Iza Cunha<sup>9</sup>. Sentei do lado dela e ela estava recém saída da prisão. E ela ainda usava umas roupas bem surradas que ela ganhava porque não tinha dinheiro pra comprar. Esse encontro foi no antigo colégio Guido Del Toro, que antes havia sido o Instituto Pastoral Regional (IPAR). Um dia antes eu passava de carro com meus três filhos pela Almirante Barroso e num certo momento eu disse a eles: 'Aqui é que fica a Sociedade Protetora dos Animais'. A Iva [filha da entrevistada], que era pequenininha, perguntou: 'E onde fica a Sociedade que protege as pessoas?' Eu disse: 'Minha filha, isso é mais difícil'. No dia seguinte, encontrei a Iza Cunha nesse seminário e contei essa história pra ela. Ela perguntou: 'Mas você sabia que já existe a Sociedade de Defesa dos Direitos Humanos?' Eu disse que não. Mas peguei o endereço e no dia seguinte fui lá. Ainda funcionava nas dependências da Igreja de Aparecida, na Pedro Miranda, bairro da Pedreira. O padre lá era holandês, muito bacana, e cedeu o espaço lá pra SDDH e lá fizemos muitas reuniões. Lembro que numa das primeiras reuniões, eu falei que tínhamos também que assumir a questão do meio ambiente (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

O relato acima mostra como e onde aconteciam as primeiras reuniões da SDDH e como o debate das questões era amplo, com a ideia de se defender não somente as vítimas de conflitos agrários, retomando o caso da Fazenda Capaz que deu origem à instituição, mas também de outras questões como o meio ambiente. Essa multiplicidade de preocupações com o respeito aos Direitos Humanos e ao bem estar geral das pessoas estava fortemente ligada ao contexto social do momento.

Os movimentos sociais que surgiram no final da década de 1970 além de denunciarem o Regime Militar instaurado em 1964, foram responsáveis pela construção das bases para a redemocratização do Brasil.

Após um extenso período de repressão e de negação da própria existência, a sociedade civil foi aos poucos reconquistando sua força política e aprendendo mais sobre a organização popular para a reivindicação de seus direitos. Gohn (1994) afirma que os movimentos sociais surgidos na década de 1970:

[...] vão surgindo do 'lugar' de exclusão dos indivíduos dos direitos e da construção de experiências de cidadania. Os movimentos sociais surgem do 'não lugar' da política, e articulam-se através de sua inserção nas malhas finas do Poder, reelaborando seu próprio saber e atuando em espaços capilares, ali onde o poder exerce-se de forma mais material e, por isto mesmo, mais eficaz e desmobilizadora de energias políticas (GOHN, 1994, p. 22).

---

<sup>9</sup> Historiadora, fundadora da Sociedade Paraense de Defesa dos Direitos Humanos e do Movimento de Mulheres do Campo e da Cidade. Faleceu em 2003.

Sobre a história da militância exercida nos movimentos sociais que então surgiam, Touraine (2007) referindo-se ao despertar do sujeito, afirma que este:

[...] é mais forte e mais consciente de si mesmo quando se defende contra ataques que ameaçam sua autonomia e sua capacidade de perceber-se como um sujeito integrado, ou pelo menos lutando para sê-lo, para reconhecer-se e ser reconhecido como tal (TOURAINÉ, 2007, p. 112).

Assim, os militantes têm nas suas ações a relação do ativismo político e a luta pela garantia de direitos. Touraine (2007) também enfatiza que a história de vida do sujeito (militante) está ligada à origem histórica dos direitos, o que nos faz lembrar o caso de Marga Rothe que sempre teve uma vida ligada à resistência ou sobrevivência ao poder ditador, o que deve ter sido determinante para sua postura militante.

Sobre essa origem da sociedade civil e da militância no Brasil Weffort (1984) explica que:

A decepção, mais ou menos generalizada, com o Estado abre caminho, depois de 1964 e, sobretudo, depois de 1968, à descoberta da sociedade civil. [...] Na verdade, a descoberta de que havia algo mais para a política além do Estado começa com os fatos mais simples da vida dos perseguidos. Nos momentos mais difíceis, eles tinham de se valer dos que se encontravam à sua volta. Não havia partidos aos quais se pudessem recorrer, nem tribunais nos quais se pudesse confiar. Na hora difícil, o primeiro recurso era a família, depois os amigos, em alguns casos também os companheiros de trabalho (WEFFORT, 1984, p. 93).

No cenário da época o sentimento conjunto, informal, contrário às injustiças que aconteciam no país unia as pessoas que se organizavam em grupos, como um embrião da sociedade civil no país. Aos poucos foram virando pequenas organizações até o nível institucional que chegaram hoje. Gohn (2005) reforça:

Na sociedade civil, os direitos apareceram como demanda e reivindicação em diferentes formas: direitos sociais, políticos, econômicos, humanos, culturais etc. Houve, portanto, uma ampliação e uma pluralização dos grupos organizados, que redundaram na criação de movimentos, associações, instituições e ONGs (GOHN, 2005, p. 41).

Nos anos de 1970 e 1980, as ONGs, como a SDDH, eram instituições que prestavam apoio aos movimentos sociais e populares, estando por trás deles na luta contra o Regime Militar e pela democratização do país. Nesta fase, elas estavam voltadas para o fortalecimento da representatividade das organizações populares, ajudando a própria organização a se estruturar. Eram também suportes para a ação

dos movimentos (GOHN, 2005).

O segundo entrevistado da pesquisa, o jornalista e professor universitário Paulo Roberto Ferreira, um dos fundadores da SDDH que na época era militante do movimento estudantil na Universidade Federal do Pará (UFPA), explica como a organização foi importante para dar voz aos excluídos e garantir-lhes apoio jurídico, o que foi determinante também para a solidificação dos movimentos sociais naquela Belém das décadas de 1970 e 1980. No início do relato ele se remete ao caso da Fazenda Capaz, quando houve a morte de trabalhadores rurais e de um norte-americano, acontecimento esse que deu origem à formação da SDDH:

Oito trabalhadores rurais foram presos. O poeta Ruy Barata, que era advogado, foi o defensor desses trabalhadores. Começou então um trabalho de solidariedade com as famílias desses trabalhadores, o que se tornou o embrião da SDDH. Esse conflito foi no final de 1976. Então o Humberto Cunha<sup>10</sup> ia lá, encontrava o Cristovão Araújo (chefe de Roberto Ferreira na Caixa Econômica e militante de esquerda) e começamos a fazer coleta, angariar recursos para ajudar essas famílias. Os pais dessas oito famílias estavam presos no presídio São José.

Por um lado, havia a solidariedade de pessoas como o Ruy Barata, que defendia os presos sem cobrar nenhum tostão, e por outro havia as coletas que fazíamos para comprar comida e manter essas famílias em Paragominas (PA). Setores progressistas da igreja católica (Teologia da Libertação) também já estavam atuando nessa época, fazendo a mediação, o 'meio de campo'.

Esse foi então o embrião da SDDH. Depois esses trabalhadores foram libertados, passaram a se defender em liberdade e, para cada um deles, o Ruy Barata arrolou oito testemunhas. O processo iria demorar bastante e eles então foram colocados em liberdade. Surgiu a necessidade de criar a SDDH para dar voz e vez àqueles que estavam excluídos, que não tinham apoio jurídico e também para lutarmos contra a ditadura militar.

Nessa época, Belém enfrentava sérios problemas na luta pelo direito de morar. Boa parte das terras das baixadas eram arrendadas a portugueses. Muitas famílias moravam sobre palafitas e não podiam fazer nenhum melhoramento nas áreas em que viviam, não podiam vender o terreno, nada. E as pessoas começaram a brigar para mudar isso (Paulo Roberto Ferreira, entrevista concedida em out. 2013).

Estudos sobre o perfil das organizações ligadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) demonstram que a militância política motivou o surgimento de organizações de luta pelos Direitos Humanos, a exemplo na SDDH. Essas iniciativas surgiram em ações iniciadas nas universidades ou por grupos de professores universitários, alguns deles afastados da vida acadêmica pelo Regime Militar. Algumas outras organizações desse gênero foram criadas a partir

---

<sup>10</sup> Engenheiro agrônomo e militante político que foi eleito Vereador de Belém pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) no início da década de 1980.

dos movimentos sociais que aconteciam na cidade e no campo, nos bairros com grupos de moradores, movimentos de mulheres e de profissionais liberais (LANDIM, 1998). A SDDH surgiu da mistura de cada um desses movimentos, envolvendo pessoas do povo até intelectuais formados na universidade.

## 4.2 A HIERARQUIA DA ÉPOCA

Qualquer burocracia possui uma hierarquia e em torno desta giram os principais interesses da organização. Lapassade (1983) afirma que Weber (1982) ao definir o sistema burocrático aponta a hierarquia como um princípio universal deste. De acordo com Weber (1982) o princípio da autoridade hierarquizada encontra-se em todas as estruturas estatais e eclesiais, assim como nos grandes partidos políticos e nas empresas privadas. Ele assegura que o caráter burocrático não depende de que sua autoridade seja chamada de privada ou pública. A SDDH, logo no início da sua fundação era uma organização ilegal porque surgiu num período em que o país passava por uma ditadura militar, mas nem por isso pode deixar de entrar nessa comparação. A organização surgiu de um grupo de pessoas e logo em seguida foi constituída, através de documento equivalente a um estatuto com regras e definição de como seria composta sua hierarquia, conforme afirma a entrevistada Marga Rothe:

Havia uma hierarquia na época porque alguém tinha que responder e o jornal foi apreendido várias vezes [referindo-se o jornal 'Resistência', que era o informativo da organização para propagar seus interesses]. E alguém tinha que responder pela entidade. Mas era uma parceria, não uma hierarquia de fato. Era uma organização baseada na solidariedade. Era totalmente diferente do funcionamento de uma empresa convencional (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

No depoimento acima a entrevistada afirma que existia uma hierarquia na organização em seu período inicial, no entanto os membros do grupo agiam de forma solidária uns com os outros, diferentemente do que acontece numa empresa convencional, segundo a avaliação dela. Talvez essa solidariedade seja um ingrediente pelo contexto histórico, no caso a ditadura militar, em que eles viviam. Eram perseguidos por seus ideais e isso os unia e de certa forma criava uma solidariedade entre eles, o que no entanto poderia não impedir que a SDDH deixasse de ter alterada sua natureza burocrática que demanda todos os requisitos

de uma organização burocrática. É realmente possível que uma organização existente no contexto da sociedade industrial e capitalista, mesmo que seus objetivos não estimem o lucro, fuja completamente dos rigores da burocratização?

Em depoimento a entrevistada explica que existia alguém responsável pelo jornal e outro alguém que representava a entidade, apontando isso como uma necessidade da qual não se podia escapar. Conforme Lapassade (1983):

[...] a burocratização oferece o máximo de possibilidades mediante a divisão do trabalho na administração em função de pontos de vista puramente objetivos, repartindo as diferentes tarefas entre funcionários especialmente formados, que a elas mais se adaptam mediante um exercício continuado. Nesse caso a execução do objetivo significa execução segundo 'regras calculáveis', sem relação com os indivíduos (LAPASSADE, 1983, p. 141).

Com isso a escolha dos representantes para determinadas tarefas na organização em questão obedece algumas regras entre elas o conhecimento e a formação profissional ou educacional do indivíduo para determinada função. A redação do jornal informativo "Resistência", por exemplo, era de responsabilidade de jornalistas militantes da SDDH, conforme depoimentos dos entrevistados na pesquisa. Aqueles que ocupavam o cargo de presidente ou membros do conselho eram os indivíduos que mais se destacavam na militância dentro da organização, portanto as regras de hierarquia de fato aconteciam.

A análise da hierarquia Weber (1982) classifica os tipos de autoridade em três tipos distintos: 1) a tradicional, quando os subordinados aceitam as ordens de seus superiores como justificadas, pois essa sempre foi a forma como as coisas aconteciam em determinada sociedade; 2) a racional, legal ou burocrática, quando os subordinados aceitam as ordens dos dominadores porque as consideram legítimas e das quais deriva o governo; e 3) a carismática, na qual os subordinados aceitam as ordens dos chefes por influência da personalidade dos mesmos e porque se identificam com as atitudes deles.

Etzioni (1989) explica que essa classificação de autoridade criada por Weber (1982) pode ser aplicada em três níveis pelo menos. No nível societário pode-se compará-la a sociedades tradicionais, burocráticas e carismáticas. Como exemplos podemos citar as sociedades medieval (tradicional), a sociedade moderna democrática (burocrática), além das sociedades em períodos revolucionários, tais como a Rússia depois de 1917 e a Alemanha nazista após 1933 (carismáticas).

Etzioni (1989) ainda reforça que esse modelo de classificação weberiano é aplicável em muitas sociedades e organizações complexas. Dessa forma a família seria considerada tradicional mesmo numa sociedade burocrática; as organizações complexas seriam burocráticas, mesmo num contexto carismático; e os partidos políticos revolucionários seriam finalmente carismáticos, mesmo estando numa sociedade tradicional. O autor reforça que tal modelo de classificação idealizado por Weber (1982) pode ser utilizado para classificar relações entre indivíduos e seus superiores nas organizações. “No caso das relações puramente carismáticas, não apenas não existe diferenciação entre a organização e outras unidades sociais, mas existe pouca diferenciação interna entre o líder e os adeptos” (ETZIONI, 1989, p. 84).

O destaque acima sustenta a afirmação da entrevistada quando fala que embora se tratasse de uma organização, existia uma solidariedade entre os seus membros, o que aproximava certamente líderes e subordinados, estes últimos envolvidos pela personalidade carismática dos primeiros. No entanto, a divisão de trabalho existente, explicitada em momentos quando a entrevistada se referia ao jornal Resistência, revela a tendência à racionalização que a organização assumiria pouco tempo depois quando já estava mais estruturada.

#### 4.3 SOBRE OS OBJETIVOS DA SDDH: FORAM ATINGIDOS?

Etzioni (1973) em “Organizações complexas” afirma que os objetivos principais das organizações burocráticas, o lugar que estes objetivos ocupam na estrutura social da sociedade e o tipo de dependência da burocracia sobre agentes externos tais como clientes, detentores do poder político e outros grupos, são muito importantes porque influenciam a estrutura interna quanto as suas relações com o ambiente.

Aquilo que do ponto de vista da organização constitui o objetivo principal é, freqüentemente, do ponto de vista de toda a sociedade, a função da própria organização. Portanto, as várias interrelações entre uma organização burocrática, outros grupos, e a sociedade total se processam, em grande parte, por meio desta natureza de seus objetivos. Aplica-se a isto aos recursos exigidos pela organização como ao que fornece à sociedade (ETZIONI, 1973, p. 267).

Em outra ocasião Etzioni (1989) reforça:

Deve-se perguntar aos participantes, especificamente, o que é que consideram como objetivo da organização, distinto do seu objetivo pessoal e do que pensam que a organização deveria atingir. Podemos também obter importantes informações pelo estudo das atas das reuniões de diretores e pelo exame de outros documentos da organização. Podemos também analisar a divisão de trabalho da organização, seu ritmo de trabalho e sua divisão de recursos, refletida no orçamento, a fim de verificar a orientação real da organização para uma situação futura (ETZIONI, 1989, p. 9).

A partir desse pensamento, sobretudo o que concerne aos objetivos, nessa pesquisa foi perguntando a todos os quatro entrevistados se eles acreditam que os objetivos da SDDH foram atingidos ontem e hoje, a partir de um novo contexto social democrático.

Marga, a personagem do passado mais antiga respondeu o seguinte:

Sim, os objetivos foram atingidos, pois só havia a SDDH pra defender as pessoas. Éramos a única organização que participava de encontros maiores. Por essa época [início da década de 1980] recebi um convite para ir em Petrópolis (RJ), que era em torno do grupo do teólogo Leonardo Boff, que começava a ser perseguido pela Igreja Católica. Recebi o convite pra representar a Igreja Luterana nesse primeiro Encontro de Direitos Humanos e encontrei o jornalista Dermi Azevedo<sup>11</sup>. Foi nesse encontro que foi criado o Movimento Nacional de Direitos Humanos (MNDH).

Eu era a única não católica a estar lá, mas pela questão dos Direitos Humanos eu nunca vi barreira, sempre me comuniquei com todo mundo. Naquela época não havia as facilidades de comunicação que existem hoje. O pessoal de Petrópolis recebia as denúncias do Brasil todo e as reenviava aos movimentos de defesa dos Direitos Humanos. Criaram um serviço de informações chamado SIM, para redistribuir as denúncias. A SDDH não tinha infraestrutura para se manter. Muitos recursos vinham de doações individuais, particulares, porque não existia ainda uma infraestrutura. Pra você ter uma idéia, por muito tempo reproduzimos o material de forma muito artesanalmente [referindo-se ao jornal Resistência].

O objetivo era mobilizar a sociedade, mostrar o que tinha e o que estava acontecendo aqui. O 'Resistência', por exemplo, era o único jornal aqui que denunciava os abusos de poder da ditadura. Fazíamos manifestações, íamos para a praça vender o jornal. Para 'cutucar' a consciência cidadã das pessoas, colocávamos no alto do jornal que ele valia 'o preço de uma cerveja'. O jornal ia para o interior. Todo mundo fazia esse trabalho voluntário, pagava as despesas do próprio bolso; fazíamos peças teatrais. Uma vez ficamos na porta do Teatro Waldemar Henrique convidando as pessoas a entrar no teatro. Era um trabalho voluntário, muito ligado à criatividade e à convicção pessoal de cada um dos envolvidos. Nos sentíamos na obrigação de lutar pelos Direitos Humanos (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

O depoimento de Marga faz um resumo das atividades dos membros da SDDH àquela época. Ela explica que eles conseguiam participar de encontros com

<sup>11</sup> Jornalista e cientista político nascido no Rio Grande do Norte e radicado em São Paulo. Ex-presos político, foi um dos Fundadores do MNDH.

movimentos de defesa de Direitos Humanos de outros estados e que nessas ocasiões era possível tomar decisões importantes. O trabalho militante e voluntário para despertar a consciência cidadã das pessoas em locais públicos também era feito, com apoio do jornal "Resistência" que era a ferramenta de divulgação das ações da organização que começava a se solidificar. Assim, a entrevistada acredita que a SDDH atingiu os objetivos que visava à época.

O segundo entrevistado, Paulo Roberto, respondeu o seguinte a mesma pergunta:

Sim. Qual era o objetivo? Fazer a propagação das ideias pela redemocratização do país, pela Assembleia Nacional Constituinte - essa era uma luta desde a década de 1970 - pela anistia dos perseguidos políticos, tínhamos inclusive um Núcleo pela Anistia, que era coordenado pelo Alexandre Cunha, hoje professor do curso de Antropologia da UFPA. Havia vários ex-presos políticos que eram desse Núcleo da Anistia, tivemos o próprio jornal "Resistência", que agitou e cumpriu um papel muito importante nesse processo de divulgação, denúncia, dar vez, dar voz. A SDDH virou um "guarda-chuvas". Todas as vozes estavam ali abrigadas. E, à medida que as coisas evoluíam, as pessoas iam procurando seus espaços e a SDDH foi perdendo um pouco a sua importância. Ela funcionava quase que como um partido e esse não era o papel dela. Havia só dois partidos, criados pela ditadura: o da situação, a Arena [Aliança Renovadora Nacional], e o da oposição, o [Movimento Democrático Brasileiro] (MDB), depois PMDB. A ditadura queria uma espécie de "oposição *light*, consentida", só que o pessoal foi se infiltrando no MDB e foi se elegendo vereador, deputado, senador, e começou a dar trabalho.

Tivemos um cara importantíssimo na luta pela anistia, que era um usineiro de Alagoas, era da Arena, se rebelou contra a Arena, veio para o MDB e até foi homenageado pelo Milton Nascimento na música "Menestrel das Alagoas", Teotônio Vilela. Ele teve câncer e mesmo com a doença percorreu o Brasil inteiro, pregando a redemocratização do Brasil. Era uma contradição porque era um cara que veio daquele regime ditatorial.

Nesse processo, a SDDH cumpriu, sim, um papel importante e histórico e como hoje cumpre também, mas em outra área, por exemplo contra os conflitos ambientais (Paulo Roberto Ferreira, entrevista concedida em out. 2013).

Os dois depoimentos dos entrevistados descritos acima são unânimes quando respondem "sim" à pergunta se a organização em questão atingiu os objetivos para os quais estava predestinada na época dos primeiros anos de sua fundação, período em o país passava por uma ditadura e vislumbrava a redemocratização. Apesar do relato das dificuldades estruturais que a SDDH enfrentava como a falta de um lugar específico e seguro para a realização de suas reuniões, por exemplo, conseguia integrar-se ao movimento nacional de luta pelos Direitos Humanos, participando de eventos e contribuindo com a efetivação de denúncias de violações. O jornal "Resistência", na opinião dos entrevistados, conseguia atingir o público com seus ideais levando a ele informações sobre o

momento histórico que o país passava. É o que eles chamam de "dar a voz" a quem não podia se manifestar por meios convencionais diante do estado de vigilância e repressão do momento.

Etzioni (1989) salienta que perguntas sobre os objetivos da organização feitas aos membros da mesma, dispensando os motivos pessoais destes sobre a mesma organização, são ao lado de outros métodos mencionados acima coerentes para a análise em sociologia das organizações. No caso do presente estudo sobre a SDDH nos restringimos à entrevista direta porque nesse caso pensamos que a História Oral é o método mais adequado para essa pesquisa, por se tratar de um trabalho sociológico. Atas de reuniões e pesquisas quantitativas não cabem nessa pesquisa, pelo menos neste momento inicial. Em outro trabalho mais amplo no futuro podemos considerar a hipótese de adotar outras metodologias de pesquisa e assim aprofundar a análise da organização em destaque.

Voltando à análise dos depoimentos em questão, a similaridade que nota-se entre eles sugere que naquele momento a SDDH tinha um objetivo claro em resumo: promover a redemocratização do país, o que foi de fato atingido com o fim da ditadura militar em meados da década de 1980. Depois disso a organização passou a adotar outras lutas para continuar existindo, pois ainda havia e até hoje há muito que se fazer em prol da defesa dos Direitos Humanos. A impressão que temos a partir dos depoimentos é que a situação política do país mudou e que a SDDH precisou acompanhar essa mudança para não acabar e isso constitui até hoje a realidade de muitas organizações, independente da natureza que adotem.

Etzioni (1989) exemplifica:

Por exemplo: o estabelecimento de um estado judaico era um objetivo do movimento sionista. Em 1948, quando esse objetivo se tornou realidade, deixou de ser o objetivo desejado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe: é um estado que procuramos, não um estado que possuímos. Essas situações futuras, embora sejam imagens, têm uma força sociológica muito real, que influi nas ações e reações contemporâneas.

[...] O objetivo da organização é a situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir. É influenciado, em parte, pelos objetivos dos grandes diretores, pelos da comissão de diretores e pelos dos subordinados. É determinado, às vezes, numa consulta pacífica, às vezes numa luta de poder entre as várias divisões, instalações, conspirações, subordinados e 'personalidades' da organização (ETZIONI, 1989, p. 8).

Na primeira citação de Etzioni (1989) ele afirma que o objetivo de uma organização não existe, mas é sim algo que procuramos alcançar, algo com

imagens criadas de uma realidade que sonhamos conquistar e isso serve como força para seguir em frente. Quando esse objetivo acontece, não é mais um objetivo daquela organização, é preciso criar novos objetivos para continuar o caminho. Talvez isso tenha ocorrido com a SDDH com a conquista da democracia. Vivendo nesse período de maior liberdade a organização precisou ampliar seus horizontes.

Na segunda citação o autor também deixa claro que o objetivo se resume naquilo que a coletividade almeja, mas também sofre influências de suas lideranças. Podendo, nesse sentido ser manipulado para o lado de alguém.

Etzioni (1989) se refere a Michels (1982) em “Sociologia dos partidos políticos”, livro também foco deste trabalho. Ele explica que quando o objetivo se perde em favor da sobrevivência da organização, esta torna-se mais conservadora e mais distante daquilo que se propunha no início. Torna-se mais voltada para o funcionamento de si mesma e para os interesses de quem está no comando da mesma. No entanto, essa questão da análise dos interesses dos líderes da organização não foi privilegiada por esta pesquisa, embora seja relevante estudá-la no futuro. Continuamos com o foco no relato oral dos quatro personagens, embora três deles tenham ocupado, e um ainda ocupa, o cargo de presidente na organização.

Segue a conclusão de Etzioni (1989) acerca do pensamento de Michels (1982):

O partido abandonou suas atividades militantes, em favor de uma crescente atenção ao desenvolvimento do funcionamento suave da máquina da organização. Os movimentos revolucionários são cada vez mais adiados, a fim de permitir 'novos preparativos', que equivalem à maior firmeza da organização, de seus bens e das posições de seus líderes. Michels sugeriu, portanto, que as organizações com objetivos revolucionários se tornaram mais conservadoras em seu comportamento.

[...] Todavia, fica muito claro que mesmo que não tivesse havido a substituição do objetivo democrático nas organizações que Michels estudou, o objetivo da revolução socialista se diluiu muito, através de adiamentos contínuos e, com toda probabilidade, foi finalmente sacrificado em favor da preservação da organização (ETZIONI, 1989, p. 5).

Essa questão da mudança dos objetivos, embora estes nunca possam de fato ser alcançados em plenitude, tendo com base as afirmações acima, fica mais clara quando analisarmos em capítulo mais adiante os depoimentos dos personagens do presente.

Ainda sobre a situação da SDDH, após a redemocratização do país, o entrevistado Paulo Roberto afirma:

A SDDH sofreu um esvaziamento. O [Partido dos Trabalhadores] (PT) surge em 1980 e vai disputar eleições em 1982. Outros partidos também surgem e vão cumprir o papel da SDDH, que vai sendo esvaziada, mas não desaparece. Ela vai permanecer com um de seus primeiros Núcleos, o Jurídico, na defesa dos trabalhadores rurais, denunciando os conflitos, defendendo a criação de reservas extrativistas. Só para lhe dar uma ideia, quando a SDDH completou 25 anos, a Vera Tavares, irmã da Iza Cunha, que foi minha colega do movimento estudantil, fizemos parte da primeira diretoria do Centro de Ciências Econômicas, se formou em Direito e foi presidente da SDDH, já na década de 1990. A Vera já tinha uma empresa e me chamou para fazer uma edição especial dos 25 anos da SDDH. Discutimos uma pauta que seriam artigos de pessoas falando de sua experiência, vivência na SDDH. Mas seriam artigos em que as pessoas dariam entrevista para nós. Ela gostou da ideia, mas fomos tão atropelados pela conjuntura que pegamos poucos depoimentos: surgiu um conflito agrário tão forte no Xingu, que mandei uma colega nossa, que hoje é editora do Liberal, e trabalhou comigo desde estudante, que é a Marly Quadros, ela fez uma bela reportagem que ganhou a maior parte dos espaços. Essa reportagem e essa edição do Resistência teve um peso muito forte na criação de uma reserva extrativista chamada "Verde para Sempre". Eu acho até que escrevi no editorial que a conjuntura estava sempre nos atropelando.

Nesse tempo todo, tivemos companheiros que mudaram de lado, estão hoje na 'direita' e tal, mas queríamos o depoimento dessas pessoas, falando daquele momento. Tem alguns depoimentos lá, mas não todos. Não tem o peso que queríamos dar. Hoje o 'Resistência' está na internet. Essa foi a trajetória. No meu entendimento a SDDH cumpriu um papel importantíssimo na época da ditadura e cumpre, ainda hoje, na democracia, um papel muito importante (Paulo Roberto Ferreira, entrevista concedida em out. 2013).

É inquestionável que as organizações definem-se como unidades sociais direcionadas para execução de metas e objetivos específicos. O que pode ser alterado, no entanto, são os instrumentos utilizados para se colocar em prática tais objetivos. Dessa maneira, uma organização pode partir de um objetivo utópico e com o passar do tempo seus membros notando a impossibilidade da realização prática desse objetivo acabam então partindo para outros objetivos mais realistas e possíveis de serem colocados em execução. Nessa dinâmica os objetivos de uma organização podem ainda ser negligenciados sem que sejam alterados oficialmente ou poderão ainda surgir objetivos ou metas alternativas, mais condizentes com os interesses do comando da organização. Etzioni (1989) salienta com base em diversos estudos já realizados sobre o tema que é possível determinar as condições em que os objetivos são atingidos, em contraste com as condições em que são negligenciados e ou adaptados. É possível ainda esclarecer os mecanismos em que foram formulados esses objetivos e as modificações que eles exercem sobre a estrutura da organização e sua relação com o ambiente social.

Isso de certa forma abre o horizonte para que possamos analisar como a

SDDH foi se adaptando às mudanças temporais sem perder seu ponto central que é a defesa dos Direitos Humanos.

Para entender essa dinâmica com exemplos do passado e demonstrados através de pesquisas, Etzioni (1989) ressalta a importância das conclusões de David L. Sills<sup>12</sup> quando este estudou as regras de diversas organizações do Terceiro Setor nos Estados Unidos. Sills estudou a Fundação Nacional da Paralisia Infantil, criada em 1937 pelo então presidente dos Estados Unidos, Franklin Delano Roosevelt, acometido pela doença. A fundação em questão quando esteve próxima de atingir seu principal objetivo que era encontrar uma vacina para doença e erradicá-la no país, se viu no impasse sobre se extinguiria ou continuaria trabalhando, sendo que para isso deveria procurar outro objetivo. Em seus intensos estudos, Sills constatou que os membros da fundação tinham interesses elevados que não se restringiam a apenas combater a poliomielite. Eles tinham um compromisso maior com a causa e por isso a organização estava pronta para buscar um novo objetivo, mas sem se desvencilhar totalmente da questão do tratamento contra a poliomielite. Etzioni (1989) destaca o seguinte acerca dessas transformações pelas quais a fundação passou:

Qualquer análise de uma organização que vise um objetivo não poderá limitar-se às coisas como realmente o são, dado que o estado futuro dos acontecimentos para os quais se orientam as atividades da organização constitui, essencialmente, um componente da organização contemporânea. A verdadeira essência do caso, terá de analisar a relação das atividades atuais, abrangendo desenvolvimentos futuros (ETZIONI, 1989, p. 148).

Nessa declaração o autor reforça que o objetivo central da Fundação e de outras organizações afins tem fim e conforme as mudanças no ambiente social tendem a criar novos objetivos, mas não totalmente diferentes do primeiro. A

---

<sup>12</sup> David L. Sills (nascido em 24 de agosto de 1920, New York), é sociólogo americano conhecido por seus estudos sobre os objetivos organizacionais em associações voluntárias. Sills recebeu seu Ph.D. da Columbia University (1956). Atuou como analista de pesquisa de opinião pública e divisão de pesquisa sociológica durante a ocupação aliada do Japão (1947-1950). Dirigiu a Organização de Assistência Técnica das Nações Unidas, em Bombaim, a divisão demográfica do Conselho Populacional de Nova York, e a Secretaria da Columbia University of Applied Social Research. Empregado pela editora de Crowell Collier & Macmillan (1962-67), Sills foi o editor da 17 volumes da Enciclopédia Internacional das Ciências Sociais (1968, com um suplemento posterior). Ele serviu como um membro do Centro de Estudos Avançados em Ciências Comportamentais da Universidade de Stanford e como professor visitante na Fundação Russell Sage. Sills também serviu como adjunto executivo do Social Science Research Council, uma organização internacional que promove a investigação e o ensino das ciências sociais, de 1973 a 1988, quando se aposentou com estatuto emérito. Em 1989 recebeu o Prêmio Carreira Distinta da American Sociological Association para a Prática de Sociologia. Sills é o autor do *Acidente de Three -Mile Island: as dimensões humanas* (1981).

descoberta da vacina Salk, na metade da década de 1950, e seu emprego em escala nacional apontaram então que a organização Fundação Nacional de Paralisia Infantil atingiria seu objetivo brevemente. Em meados de 1959, os médicos Jonas E. Salk, que desenvolveu a vacina, e Leonard E. Scheele, ex-Cirurgião Geral do Serviço de Saúde Pública dos Estados Unidos, comunicaram à Associação Médica Americana que a pólio paralisante estava praticamente eliminada como ameaça à população em geral.

Para Selznik (1989 *apud* ETZIONI, 1989) as organizações em determinados momentos criam obrigações para agir de certa forma, o que ele chama de "compromissos". Em resumo:

Os compromissos sistemáticos de uma organização definem seu caráter. As decisões diárias dos efetivos problemas encontrados na transformação das diretrizes em ação, criam precedentes, alianças, símbolos efetivos e lealdades pessoais que de um instrumento profano e manipulável transformam a organização em qualquer coisa de sagrado; e assim resiste ao tratamento simplesmente como meio para algum objetivo externo. É por este motivo que frequentemente as organizações se vêem postas de lado, quando procuram novos objetivos.

Enquanto são dados os objetivos e persiste o impulso para agir, haverá uma série de linhas de ação obrigatórias, exigidas pela natureza dos instrumentos disponíveis. Estes compromissos poderão conduzir a consequências imprevistas, resultantes em um desvio dos objetivos originais (SELZNIK, 1989 *apud* ETZIONI, 1989, p. 148).

Selznick (1989 *apud* ETZIONI, 1989) quer dizer que as "decisões diárias", aquelas tomadas a fim de resolver problemas imediatos levam a "compromissos", os quais definem o "caráter" de uma organização. Isso poderá levar a duas consequências: uma organização poderá ser "desviada de seus objetivos originais" e poderá ser "posta de lado quando se procuram novos objetivos". Importante detalhar que tal estudo privilegiou como fonte de pesquisa os membros e as atividades da organização e não a sua trajetória história.

Etzioni (1989) apresenta ainda outro exemplo de organização do Terceiro Setor que atingiu seu objetivo primeiro e depois teve que criar outros objetivos para sobreviver ao tempo. Ele refere-se à Cruz Vermelha Americana (CVA) que após atingir seu objetivo inicial, renovou-se sem deixar de lado antigos objetivos, reinterpretando-os e acrescentando novas metas. O objetivo inicial da CVA, citado em seu primeiro estatuto, era:

[...] manter-se pronta, em caso de guerra ou de qualquer calamidade, suficientemente extensa, e profunda, para ser considerada de caráter nacional, e tomar medidas práticas para reduzir o sofrimento e dar proteção e ajuda aos doentes e feridos, de acordo com os objetivos da Associação (ETZIONI, 1989, p. 151).

Etzioni (1989) cita um resumo feito por Dulles acerca da crise da Cruz Vermelha que levou à mudança de seus objetivos:

Os funcionários da Cruz Vermelha, desestimulados, porém não desesperançados, estavam determinados a encontrar uma solução, apesar da apatia reinante. Houve um desejo natural de que a Cruz Vermelha Americana mantivesse sua posição e ampliasse ainda mais seu campo de atividades, não apenas com o objetivo de poder contribuir para melhorar as condições de vida norte-americana, porém com a finalidade da própria organização.

A crise foi ultrapassada, adotando-se um novo programa – "preservação e melhora da saúde pública" – e a Cruz Vermelha não precisou cuidar da adequação de seus objetivos até a Depressão de 1930, quando se registrou desacordo entre os líderes sobre o papel que a organização deveria desempenhar na administração da ajuda para o desemprego. Todavia, o teste mais severo até hoje, quando à adequação dos objetivos da Cruz Vermelha, registrou-se no fim da Segunda Guerra Mundial, quando uma grande entidade achou que a capacidade de ação da Cruz Vermelha ultrapassava os seus objetivos. Além disso, existia agora uma nova ameaça para a organização – o aumento da intervenção do Governo nas atividades de bem-estar e socorro, como resultado das responsabilidades que assumira durante os anos da Depressão e da Guerra.

Foi necessário estabelecer novos objetivos e novas atividades. Estas foram adotadas "na adoção de um programa nacional de doação de sangue, como o centro de suas atividades em tempos de paz, independentemente do socorro em calamidades". Desta forma, foi debelada a crise mais recente e a Cruz Vermelha não só manteve um programa ativo, como também obteve adequado apoio de voluntários e do público nos anos que se seguiram à guerra [...] (DULLES *apud* ETZIONI, 1989, p. 157).

Tendo como base a experiência dessas duas organizações do Terceiro Setor, que se assemelham também à SDDH de um modo geral, Etzioni (1989) aponta que o destino de uma organização, após o atingimento de seus objetivos quando os mesmo tornaram-se irrelevantes, não ser previsto com antecipação, porém sabe-se que este resulta de um conjunto de forças. Lembrando Blau e Scott (1970), o autor pergunta o que determina o deslocamento de objetivos ou a modificação dos mesmos, a predominar numa organização? Ele responde a pergunta dizendo que há pelo menos dois fatores determinantes. Esses fatores são restrições estruturais na organização e aceitação pela comunidade.

Quando a comunidade permite que uma organização possa estabelecer-se e conseguir atingir ao menos alguns de seus objetivos, em período relativamente curto, provavelmente conseguirá achar novos campos para serem conquistados no curso de seu desenvolvimento. É necessário dizer que a sociedade americana permitiu que a Fundação se estabelecesse e atingisse seus primeiros objetivos; de fato, deu-lhe mais estímulo e apoio do que a qualquer outra organização semelhante (ETZIONI, 1989, p. 156).

A partir dessa citação e de toda a discussão em torno do atingimento dos objetivos das organizações, bem como da mudança de tais objetivos, e ainda comparando os exemplos citados acima com a trajetória da SDDH, foco deste trabalho, conclui-se que é a aceitação da sociedade que determina a manutenção de uma organização, especialmente as do Terceiro Setor. É a sociedade que aceita essa organização e daí permite que ela continue trabalhando mesmo que seus objetivos sejam outros, mas dentro da causa que buscavam no passado.

## 5 O OLHAR DO PRESENTE

### 5.1 O PRESENTE MARCADO PELO PASSADO: OS OBJETIVOS SE TRANSFORMAM, MAS SEM PERDER A ESSÊNCIA

O primeiro entrevistado que atualmente integra a SDDH ocupava até então o cargo de presidente da entidade e chama-se Marco Apolo Santana Leão. Ele começou a trabalhar na ONG em 2000, como estagiário. Fez só um mês de estágio, depois tirou a carteira da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e foi posteriormente efetivado como advogado. Trabalhou cinco anos como advogado da SDDH, ficou dois anos afastado, depois voltou como dirigente da entidade, como vice-presidente e presidente em 2007, cargo que ainda ocupava até o momento da entrevista, estando já em seu segundo mandato (entrevista realizada no dia 28 set. 2013).

Ele afirmou que apesar de ter entrado na SDDH através de um estágio, durante sua vida sempre teve afinidade com questões relacionadas à defesa dos Direitos Humanos. Era militante de movimento social durante a juventude. Fez parte de oposição sindical e tinha uma proximidade com o PT, que na época, segundo o entrevistado, tinha uma boa relação com o movimento social e, por conta disso, surgiu uma afinidade com o debate dos Direitos Humanos. “A SDDH era uma entidade que eu admirava muito e eu queria trabalhar nessa área de Direitos Humanos. E acabou dando certo” (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

Embora tenha uma participação militante na área dos Direitos Humanos, o entrevistado pode ser considerado um exemplo de profissionalização no universo das ONGs privilegiando critérios como o conhecimento especializado porque trata-se de um membro com carreira acadêmica e experiência profissional. Ao mesmo tempo é um exemplo de que na mesma medida em que contribuiu com seu conhecimento do Direito à organização, também nutre por esta uma espécie de paixão e dedicação. E este último é um artifício que caracteriza o trabalho voluntário em ONGs. A segunda entrevistada, Ana Cláudia Lins Oliveira, advogada, formou-se em 2002, e há muito tempo colabora com a SDDH, desde estagiária, na década de 1990, também é um exemplo dessa dedicação aliada ao conhecimento acadêmico-profissional:

Iniciei a minha vida política, tendo uma consciência coletiva do mundo no movimento estudantil secundarista. A partir daí entrei na universidade e na universidade também participei de movimento universitário e, a partir desse movimento universitário, fui conhecendo algumas pessoas ligadas à SDDH. E entre essas pessoas, havia um amigo meu, que estava se formando também, já era estagiário lá e me fez ir na SDDH, numa festa na Igreja Luterana, em que a Rosa Marga Rothe era a pastora e nessa festa estava o professor José Carlos Castro, que era nosso professor de Iniciação à Filosofia, mas sempre foi uma referência na área de Direitos Humanos. Se a gente fosse buscar alguma coisa, qualquer informação, nessa área, na época, ele era a referência (Ana Cláudia Lins Oliveira, entrevista concedida em mar. 2014).

Sobre a questão da valorização do conhecimento nas organizações modernas, Etzioni (1989) diz que todas as unidades sociais usam o mesmo, porém as organizações o utilizam mais e o fazem de maneira mais sistemática que as demais. Ele acrescenta que quase todo o conhecimento é criado nas organizações e passa de geração a geração, através delas. Nosso entrevistado pode exemplificar esse ponto de vista, pois praticamente formou-se na SDDH como profissional, apesar de nutrir uma paixão pela entidade.

Para Etzioni (1989) existem três formas fundamentais de utilizar o conhecimento nas organizações. Não creio que a SDDH se encaixe completamente em alguns desses modelos, até mesmo porque para isso teria que investigar com mais profundidade as relações travadas através da hierarquia vigente, porém é importante para este trabalho apresentar a classificação a seguir que nos deixa mais cientes do pensamento do autor:

1) O conhecimento é criado, aplicado e mantido ou comunicado nas organizações, estabelecidas especialmente para esses fins. São as *organizações especializadas*, caracterizadas não apenas pelos objetivos que procuram atingir, mas também pela elevada proporção de especialistas de seu corpo de auxiliares (pelo menos 50 por cento) e pelas relações de autoridade entre especialistas e não-especialistas, estruturados de tal maneira que os especialistas têm maior autoridade quanto às principais atividades dirigidas para o objetivo da organização [...]. Entre as organizações especializadas, encontramos universidades, escolas superiores, quase todas as escolas, organizações de pesquisa, hospitais para doentes mentais, os maiores hospitais gerais e os serviços de assistência social. Para certos objetivos, é preciso distinguir entre as organizações que empregam especialistas com grande preparo profissional (cinco anos ou mais) e as que empregam de preparo mais rápido (menos de cinco anos). As primeiras serão denominadas *organizações especializadas*; as últimas, *semi-especializadas*. Geralmente, a essas diferenças de preparo dos especialistas nestes dois tipos de organizações estão ligadas diferenças nos objetivos, nos privilégios e na preocupação com questões de vida ou morte. As organizações semi-especializadas preocupam-se mais com a comunicação e, em grau mais reduzido, com a aplicação do conhecimento; seus especialistas têm menos probabilidade de ter garantias do direito de

comunicações especiais, e raramente se interessam diretamente por questões de vida e morte.

2) *Existem organizações de serviços* nas quais os especialistas recebem instrumentos, recursos e um corpo de auxiliares necessários para o seu trabalho. Todavia, os especialistas não são empregados da organização, nem estão subordinados aos seus administradores.

3) Os especialistas podem ser empregados pelas organizações cujos objetivos sejam não-especializados, tais como os estabelecimentos industriais e militares. Nesse caso se atribuem, frequentemente, aos especialistas divisões e posições especiais, que levam em consideração, de uma forma ou de outra, suas necessidades específicas (ETZIONI, 1989, p. 104-105).

A valorização do conhecimento nas ONGs de forma geral está ligada ao processo de profissionalização nessas entidades, provocado pelo avanço do Estado burocrático, da evolução do trabalho e do capitalismo. No Brasil, a profissionalização das ONGs ganha destaque na década de 1990. O interesse pelo conhecimento e em trabalhar com pessoas que unissem habilidades específicas se deu em razão da necessidade de financiamento de suas obras por outras entidades e, sobretudo, pelo governo. A SDDH seguiu por esse caminho.

O estudo sobre essa área de interesse ainda é muito recente. De acordo com Freidson (1995), o crescimento do interesse de sociólogos para o estudo do processo de profissionalização nas organizações é explicado também por conta do alto número de profissionais e pela importância dos mesmos em países nos quais o processo industrial é avançado. No entanto, referências teóricas amplas nesse campo de estudo são muito pequenas (FREIDSON, 1995). Ainda segundo esse autor, o que distingue as ocupações umas das outras é o conhecimento e competência especializados necessários para a realização de tarefas diferentes numa divisão do trabalho (FREIDSON, 1995).

Dessa forma, podemos dizer que uma ONG com alto nível de profissionalização possui as seguintes características:

- a) Divisão de trabalho complexa com subdivisão em diversos setores de operação;
- b) Diretores com alto grau de formação acadêmica;
- c) Alto nível de especialização no trabalho executado;
- d) Divisão de tarefas burocratizadas;
- e) Hierarquia, planejamento de atividades visando ações futuras e controle (avaliação) do trabalho.

Sobre os prós e os contras na profissionalização das ONGs, Fischer e Falconer (1998) acreditam que esse caminho pela especialização é uma resposta positiva, contrariando a visão errada que muitos possuem a cerca do Terceiro Setor como uma área formada por trabalhadores voluntários, interessados apenas em prestar um serviço sem se preocupar com a forma que este é levado ao seu público alvo. Já Costa (2004) crer que o conhecimento técnico equilibra as ações das pessoas no trabalho e que sem esse as mesmas se manteriam apenas baseadas em experiências e valores pessoais.

O entrevistado Marco Apolo diz também que acredita que a profissionalização na SDDH teve um lado positivo e outro negativo. No entanto, seu depoimento demonstra que é preciso equilibrar profissionalização e trabalho voluntário:

Eu, particularmente, gosto mais da ideia da SDDH de antigamente. As pessoas faziam um trabalho mais militante. A profissionalização das entidades teve um lado bom: conseguimos ampliar o atendimento e, por outro lado temos uma direção e temos que lidar com as questões administrativas, burocráticas, prestação de contas, e isso toma muito tempo de uma direção. Qualquer problema vira um 'problemão' para uma entidade. Acho que se as entidades de defesa dos direitos, ONGs, quiserem continuar sendo relevantes, têm que voltar um pouco no tempo e conseguir abarcar um grupo de militantes que façam as coisas de forma voluntária. Nós temos pessoas voluntárias e pessoas que são remuneradas. Por exemplo, a direção toda é voluntária e ninguém recebe para isso. Nenhum conselheiro também é remunerado. Somente os técnicos o são. Tem a parte boa: ampliou o raio de atuação, a gente consegue atingir muita gente, muitos lugares, oferecer diversos serviços, fazer diversas ações. E, por outro lado, tem o prejuízo porque a direção da entidade tem que se dedicar mais a essa questão administrativa, de organizar, sustentar uma entidade com funcionários, impostos, prestação de contas, etc. Se eu pudesse voltar na história, diria para as entidades privilegiarem esse perfil de voluntariado. Embora hoje seja difícil manter uma entidade sem dinheiro. E quem financia qualquer conselho, operação nacional, internacional ou verbas públicas, tem que ter uma capacidade impressionante de prestar contas (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

A entrevistada Ana Cláudia Lins acredita numa espécie de “militância qualificada” para definir o trabalho de quem como ela se dedica à militância numa causa ao mesmo tempo que precisa agir de acordo com os conhecimentos adquiridos, a chamada profissionalização:

Existe uma coisa que chamam de militante de Direitos Humanos e também em profissionais de Direitos Humanos. Para mim é difícil falar sobre isso porque me assumo como militante de Direitos Humanos. Já saí e entrei da SDDH várias vezes. Na verdade, nunca saí por completo. Quando não tinha a possibilidade de a SDDH me contratar e eu tinha outros projetos, eu colaborava de alguma forma com a entidade. Hoje a gente tem um campo,

chamado de Terceiro Setor, e vemos nesse universo pessoas que lutam pelos Direitos Humanos, que são militantes, mas que precisam sobreviver, querem ter seus direitos garantidos, e tem os técnicos, que percebemos que nem sempre estão dispostos a travar debates políticos.

Nossa militância na SDDH é uma militância qualificada. Tem pessoas aqui que têm mestrado, especialistas em Direitos Humanos, que inclusive colaboram com a formação dessas estruturas de Direitos Humanos das universidades, das práticas populares. Pra nós da SDDH, a profissionalização facilita para que a gente possa sobreviver, pois a gente não teria o campo aberto que tem na SDDH para fazer o que fazemos.

A ONG é diferente de movimento social, é o que penso. ONG presta assessoria, inclusive para os movimentos sociais e populares. Uma coisa é você estar numa estrutura como projetos específicos e metas a cumprir. O que critico é a burocratização excessiva. Se você ficar muito engessado, não tem como dar conta da dinâmica que são os movimentos sociais (Ana Cláudia Lins Oliveira, entrevista concedida em mar. 2014).

Etzioni (1989) afirma que depois de formadas as organizações adquirem muitas necessidades e uma delas é a manutenção de pessoal e da receita. O risco está presente aí quando a organização reduz o atendimento aos seus objetivos iniciais para dar conta da resolução de problemas financeiros como conseguir pagar todos os funcionários, por exemplo. Esse desequilíbrio é um problema que as ONGs voltadas para as causas sociais possuem e tentam resolver, mas nem sempre isso é possível.

A partir dessas considerações e do depoimento do entrevistado Marco Apolo, reforça-se o processo de profissionalização na SDDH. Prova-se ainda que somente a militância política e o engajamento com a causa não são necessários. As ONGs cresceram e amadureceram, mas ainda não é possível ter certeza se isso foi bom ou ruim.

## 5.2 OBJETIVOS DE ONTEM E DE HOJE

Com a experiência na área de defesa dos Direitos Humanos fomentada pela trajetória na SDDH, o entrevistado Marco Apolo afirma quais são, na sua visão, os objetivos da instituição:

Construir uma cultura de paz, defender e promover os Direitos Humanos aqui no Estado do Pará. A gente pretende também ter ação fora daqui. Atuamos em situações de violação dos Direitos Humanos, em formulação de políticas públicas e até mesmo em formulação de legislação. É bem amplo o leque. A principal questão da SDDH hoje é o acesso à justiça, segurança pública e cuidar de combater a violência. Porém, como essas situações estão ligadas a outras, a gente acaba atuando em vários campos. Por exemplo: a Hidrelétrica de Belo Monte, que gera diversas violações ambientais, contra os índios, contra populações das regiões. Então a gente

acaba atuando nesses campos, mas o foco é mesmo o acesso à justiça, segurança pública e combate à violência (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

Observa-se que na fala de Marco Apolo a SDDH continua lutando pela defesa dos Direitos Humanos como no passado, porém atualmente a instituição já tem uma outra imagem que sugere uma estrutura mais organizada e com os objetivos certamente mais amplos.

O entrevistado conta que o atendimento prestado a quem procura a organização para denunciar um caso é especializado e direcionado. Se se tratar de um atendimento considerado por eles como “mais simples”, o denunciante é encaminhado a outros parceiros, como Defensoria Pública, Ouvidoria de Segurança Pública, OAB Seção/Pará, Corregedoria de Polícia, etc. Porém, quando a situação é considerada mais complexa, como uma grave violação dos Direitos Humanos, a SDDH tenta solucionar, dentro de seus limites de pessoal para fazer o atendimento.

Então não são todos os casos em que a entidade atua. A gente trabalha nos casos mais complexos. Tem casos que, pela peculiaridade, a gente sente que não pode deixar solto. E a gente tem que acompanhar. Não é só processo judicial, há também situações de violações de Direitos Humanos. São hoje aproximadamente 100. É o nosso limite; a gente nem tem perna para acompanhar mais de 100 (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

Sobre se a SDDH atingiu os seus objetivos no passado, o entrevistado tem uma opinião que coincide com as reflexões da maioria dos autores que tratamos nesse trabalho. Para ele a busca pelo objetivo da organização nunca cessa:

Na verdade o objetivo é uma eterna busca e todo dia a gente está perseguindo isso. 'Conseguimos alcançar o objetivo'. Não existe isso. A violação dos direitos sempre acontece e estamos sempre tentando combater essas situações. O Pará é um estado onde acontecem muitas violações. Todo dia tem uma desgraça nova. A situação do Pará está bem difícil agora, a violência está piorando. Os assassinatos, por exemplo, diminuíram, mas as ameaças aumentaram (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

A advogada Ana Cláudia Lins não tem uma opinião muito diferente de Marco Apolo:

O objetivo maior é o que chamamos de defesa radical da luta por Direitos Humanos. A gente atua não apenas na concepção de Direitos Humanos, mas também na área dos Direitos Cíveis e Políticos, como antigamente, no 'iníciozinho', as organizações de Direitos Humanos faziam. Mas hoje a gente

também trabalha com a concepção dos Direitos Humanos enquanto Desca (Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais). Então os objetivos gerais da SDDH são promover os Direitos Humanos gerais, lutar pelos Direitos Humanos, e acho que a gente tem uma tarefa hoje, com esse objetivo, é que a sociedade não retroceda nos direitos já conquistados (Ana Cláudia Lins Oliveira, entrevista concedida em mar. 2014).

Observa-se até aqui e Etzioni (1989) demonstra quando sugere modelos de investigação de organizações que os objetivos reais destas são sempre situações futuras. Se o objetivo já foi conquistado no passado, é preciso encontrar outros que permitam o sentido de existir à organização, conforme foi discutindo nos capítulos anteriores.

## 6 O CONFRONTO DE OLHARES

### 6.1 SOBRE A PROFISSIONALIZAÇÃO DA SDDH

Lapassade (1983) vai buscar em Weber (1982) as origens da profissionalização das instituições burocráticas: “[...] a função burocrática pressupõe normalmente uma formação profissional acentuada” (LAPASSADE, 1983, p. 140).

Segundo ele, Marx em a “Crítica da filosofia do Direito de Hegel” sublinhava a importância dos exames de seleção dos funcionários em sua carreira. Lapassade (1983) ressalta que o funcionário devota-se “em tempo integral” à sua administração e o trabalho representa na sua vida uma atividade principal. Na atividade laboral profissionalizada exige-se conhecimentos técnicos tais como aprendizado jurídico, técnicas de gestão, formação acadêmica, dentre outros requisitos que permitam executar tarefas específicas.

Na SDDH a necessidade da profissionalização chegou cedo, desde a sua fundação, mesmo que de forma indireta. Isso fica expresso na forma como a entrevistada Marga relata a distribuição das atividades na então recente organização. Quem soubesse escrever bem ficava responsável pela redação dos panfletos; quem estivesse ligado à atividade jornalística da época era encarregado da redação e impressão do jornal “Resistência”. Acontecia como um processo natural de contribuição, pois cada um fazia aquilo que estava mais capacitado a fazer. Assim acontecia antes da instituição precisar realizar concurso para contratação de funcionários, sobretudo da área jurídica, para que pudessem dar conta da defesa das vítimas envolvidas nos processos de responsabilidade da SDDH:

Eu acho que com o fim da ditadura a gente já foi se preocupando com isso. Aí já fomos buscando advogados que afinassem com essa ideia. Alguns ficaram, outros viraram delegados de polícia e alguns deles orientaram que tínhamos que batalhar pela profissionalização. Alguns deles se inscreviam em concursos para delegados e escondiam isso da gente. Dissemos: "vamos encarar isso, que não tem problema nenhum. E precisamos de gente de confiança na polícia. Não precisa esconder. Não estão fazendo nada vergonhoso. Pelo contrário: vocês vão mudar de entidade, mas a luta pelos Direitos Humanos a gente espera que vocês continuem (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

Além do processo de profissionalização em si do qual a organização não pôde escapar, o relato da entrevistada expressa alguns conflitos latentes como a

busca dos advogados que trabalhavam na ONG e depois faziam concursos públicos para serem policiais civis, em busca de uma melhor colocação no mercado de trabalho. No relato dela ainda fica expressa uma mudança na visão da polícia que se tinha no passado da organização como aquela que perseguia os seus membros. Agora os tempos mudaram e é possível se ter aliados dentro da corporação.

Marga ainda diz que vê de forma positiva a profissionalização dos movimentos sociais:

Eu acho que hoje todos têm que se profissionalizar naquilo que fazem, pra fazerem aquilo com segurança e competência. Estamos inseridos na sociedade e aqui é a arena onde se dão essas lutas. É um trabalho de doação. A competência tem espaço em todo lugar. Mas já tivemos casos de pessoas que quiseram se projetar em cima desse trabalho e até pessoas de má fé que entraram para se aproveitar, mas muitas vezes o próprio processo alija. As pessoas são assim, não há só os puros. A gente tem que trabalhar com as contradições, aceitar os outros como são. A gente tem muito esse exemplo na igreja, que também reinsere aqueles que se afastam. Nos movimentos sociais também. Os que aderiram à SDDH foi uma adesão pessoal (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

Atualmente a SDDH tem uma direção com seis pessoas, todas militantes de Direitos Humanos. Para a direção da organização é feita uma eleição a cada três anos e qualquer conselheiro pode se candidatar. Só quem vota é conselheiro. O mandato é de três anos. Existe ainda um Conselho de Direitos Humanos, que engloba pessoas com ampla participação na área, incluindo, segundo o entrevistado Marco Apolo, homens, mulheres, negros, negras, Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros (LGBT) e pessoas do movimento pela moradia. Também há um corpo de funcionários, cujo critério para trabalhar na SDDH é a afinidade com a temática dos Direitos Humanos.

Para entrar no Conselho de Direitos Humanos ou na direção da entidade, a pessoa tem que ter uma militância na defesa de direitos (Direito das crianças, idosos, meio ambiente, questão agrária, etc). Outro aspecto é trabalhar como técnico: advogado, psicólogo, etc. E nesse caso acontece um concurso público. É lançado edital, uma comissão analisa os currículos, faz as entrevistas e elabora uma prova.

Sobre essa seleção o entrevistado Marco Apolo informa:

Não é muito fácil entrar na SDDH, tem que batalhar. Há ainda vários fóruns que a gente organiza. Hoje [28 set. 2013], teve um fórum sobre vítimas de violência. A pessoa de fora pode participar de qualquer evento da SDDH, que é livre: curso, seminário (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

Ainda de acordo com Marco Apolo, atualmente o governo financia um único projeto da SDDH, o PROVITA. Todas as pessoas que trabalham na SDDH têm carteira assinada e são celetistas - Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), um total de 21 trabalhadores (14 deles vinculados ao PROVITA). Estão todos lotados em Belém. Os dois escritórios no interior foram fechados há dois anos (em 2013).

Analisando esse cenário em que as ONGs partem para a profissionalização, Fontes (2006) afirma que o processo de profissionalização fez acelerar a transformação da militância em emprego. Na perspectiva dele tal contradição não teve o acompanhamento de uma reflexão sobre os seus efeitos.

Consolidava-se a profissionalização da assessoria prestada aos movimentos populares, ainda que conservando um cunho 'moral' de 'apoio' a uma cidadania e a uma sociedade transformada, democrática. Acelerando a rotação que transformava militância em emprego, os serviços profissionais prestados poderiam – e deveriam – ser remunerados conforme o mercado, segundo as condições de pagamento dos movimentos sociais ou, caso mais freqüente, através da orientação para obtenção de recursos junto a agências financiadoras. Novas especializações técnicas se definiam, como a de formuladores de projetos e a de gerenciadores de recursos, nacionais e internacionais.

Pela mesma brecha em que a filantropia se imiscuía na militância, nesse deslizamento da 'luta social' para estar 'a serviço de', desaparecia do horizonte a contradição entre fazer filantropia, ser militante e ser remunerado de maneira mercantil por essa atividade (FONTES, 2006 p. 347).

Fontes (2006) tem um posicionamento crítico nessa questão, mas fora a possibilidade de mercantilização da militância devemos considerar outros fatores que pesam na vida de quem se dedica ao trabalho em ONGs como a necessidade de se ter uma renda que possa permitir sua dedicação à instituição, como uma questão de sobrevivência. Por falta de renda, há aí até o afastamento dos militantes das instituições por necessidade de conseguir uma fonte de sustento, sobrando pouco tempo para atividades voluntárias.

Teixeira (2002) explica que pela própria necessidade de fazer acordos com o governo para garantir o financiamento de projetos, as ONGs precisam atender certos requisitos formais, sendo um deles é manutenção de empregados com todas

as formalidades trabalhistas. Outros requisitos consistem nas prestações de contas, realização de relatórios minuciosos, projetos e outras competências que em décadas atrás eram totalmente desconhecidas por esses grupos, conforme esclareceram os entrevistados dessa pesquisa. Por outro lado, não atender a esses requisitos abre margem para o risco dessas instituições desaparecerem.

## 6.2 A RELAÇÃO COM O GOVERNO

A profissionalização na SDDH trouxe a reboque um relacionamento mais estreito, que antes não existia, com o governo, agente esse que é um dos principais financiadores das ações da organização. Essa relação, num primeiro momento, intriga e nos faz pensar sobre como uma organização que luta pela defesa dos Direitos Humanos e que desenvolve ações que contestam atitudes e denunciam crimes de agentes públicos, ao mesmo tempo depende de recursos do governo para executar tais ações.

Enquanto hoje as ações da SDDH dependem de convênios com o governo de várias esferas, no passado o dinheiro vinha do bolso dos próprios voluntários, conforme informam os entrevistados Marga Rothe e Paulo Roberto Ferreira:

A gente vendia o jornal na praça e a gente dizia que o 'jornal era o preço de uma cerveja', pra chamar a atenção e estimular consciências. O jornal Resistência também ia para o interior do Pará, Rio de Janeiro e lá no Rio as únicas notícias que o pessoal recebia sobre o Pará ia pelo jornal Resistência.

E lá pelas tantas a gente conseguiu apoio do Estado para que o projeto se tornasse uma prática de política pública. A SDDH teve que se reciclar e isso implicou em mudar o método de trabalho e envolver gente jovem. Os jovens são importantes. Houve muitas mudanças essas já foram conquistas nossas na SDDH (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

Éramos todos sócios e cada um dava uma contribuição, que não era fixa. Não era do tipo 'eu dou 5, 10 reais e tal'. Era simbólica e você estabelecia o valor. Tinha um valor mínimo e, se estivesse em melhores condições, você dava o que podia. E tinha uma pessoa que ia cobrar essa contribuição: nas casas, escritórios, no trabalho dos associados.

Paralelamente a isso, como tínhamos no nosso meio pessoas ligadas a entidades de apoio ([Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional] (FASE) e igreja), ao fundar a SDDH, o pessoal fez um projeto, que era para tentar uma ajuda de entidades que ajudavam projetos do Terceiro Mundo. E foi então encaminhado para que pudéssemos ter uma gráfica própria, para imprimir o jornal.

Isso tudo é um processo demorado, mas o certo é que quando saiu o recurso, já estávamos pelo ano de 1981, quando foi aprovado um projeto de uma entidade chamada 'Pão para o Mundo', da Holanda. Não para nos

ajudar com dinheiro, mas para nos ajudar a comprar o maquinário. Essa foi a primeira contribuição de fora que conseguimos.

Quando o jornal foi apreendido, caímos na real e decidimos: temos que ter um capital de giro. Fazer coleta para nos manter era complicado. Eu já tinha me formado em Administração, trabalhado em muitas empresas, e nós lançamos a proposta de fazer um capital de giro e, para isso, nos lançamos na tarefa de fazer promoções. Fazíamos feijoadas, 'manhãs alegres', bazar da pechincha. Íamos na periferia, pedíamos sedes emprestadas, sem dizer que era para a SDDH, e fomos fazendo, no Caixa Pará, Associação dos Sociólogos, etc.

A SDDH não tinha muita despesa. Nossa primeira sede foi no Salão Paroquial de Nossa Senhora de Aparecida. Fundamos a SDDH no Jurunas, mas viemos para a Pedreira, aqui na igreja de Aparecida, na Pedro Miranda com a Barão. Lá o padre João Maria nos deu um espaço em cima do salão paroquial e nós ficamos lá. Tinha os setores conservadores, entre os leigos, que eram contrários, mas o padre bancou e nós ficamos lá durante um bom tempo.

Nós não tínhamos funcionários. Nós pagávamos uma pessoa lá da própria igreja, para ele fazer uma limpeza. Era uma coisa pequena, todos nós éramos voluntários. O que a gente precisava mesmo era recursos para o jornal, que ficou um bom tempo sem circular e só voltou quando arranjamos um capital de giro suficiente para isso. Fizemos edições extra e edições especiais bancadas por determinados setores (Paulo Roberto Ferreira, entrevista concedida em out. 2013).

Nos longos, mas claros depoimentos dos entrevistados acima, podemos ter uma ideia de como no passado acontecia a manutenção financeira da SDDH. Não havia uma receita estável e tudo dependia da contribuição dos próprios integrantes da entidade e também da venda do jornal Resistência e de outras formas de arrecadação como festas e bazares. Hoje, a estrutura é de uma empresa, com funcionários com carteira assinada e salários. No campo da sociologia das organizações, sobre a sustentabilidade financeira das ONGs que envolve a ligação com os governos, autores como Landim (2002) acreditam que há aí um problema. De acordo com ela, é difícil para as instituições se auto-sustentarem financeiramente no contexto atual do mundo. Elas precisam se manter firmes cumprindo seus objetivos para que assim passem a ter mais autonomia com relação a outros setores. A autora chama a atenção que se manter forte em sua missão acaba por impedir que recebam propostas de financiamento totalmente desvirtuadas.

Embora Landim (2002) aponte para o risco de autonomia das ONGs em razão da dependência financeira de outros setores, devemos entender que a profissionalização é um fenômeno dinâmico, de suma importância para a realização das atividades administrativas dessas entidades, da qual elas não podem escapar, mas que trás consigo muitas limitações quando aplicadas no Terceiro Setor.

Por outro lado, alguns autores ressaltam que a necessidade de sobrevivência das ONGs sempre existiu, o diferencial é que elas foram redefinindo seus valores, de acordo com as transformações do contexto histórico no qual estão inseridas, conforme afirma Gohn (1994):

Na realidade, estas demandas não eram novas porque as carências de bens e serviços sempre existiram. O novo foi a forma e o modo de equacionar e de encaminhar as demandas. Criou-se a figura do comunitário, figura híbrida, pois não é nem público nem privado. Trata-se de um público-privado não estatal. A novidade está na redefinição da ideia de comunidade não como um *locus* geográfico espacial, mas como uma categoria, de intervenção social nesta realidade (GOHN, 1994, p. 7).

A parceria do governo com a sociedade civil faz parte de um processo em que o primeiro transfere políticas públicas à segunda através da descentralização de serviços. Ribeiro (1997) fala que esse processo de mudança nas relações dos atores em questão configura uma transformação estrutural na esfera pública, que antes era exclusividade dos cidadãos, das camadas dominantes (burguesia) e do aparelho de proteção social estatal.

Nessa visão de Ribeiro (1997) tais transformações que acontecem no seio da esfera pública representam um itinerário de desintegração da esfera pública burguesa causada pelo Estado social que passa por uma crise. Em termos políticos, o autor considera assim que o surgimento de uma nova esfera pública nada mais é do que a substituição do poder político pelo poder social. Nessa substituição a atividade política depende diretamente da mediação de organizações da sociedade civil e não do governo (Estado). Com isso, as organizações do Terceiro Setor passam a possuir características de autonomia em relação ao poder público. Essa consolidação do Terceiro Setor no cenário político representa uma novidade na divisão do trabalho burocrático entre Estado e sociedade civil.

Nessa burocracia pública não-estatal a que se refere Ribeiro (1997), e no Terceiro Setor, de forma geral, as mazelas advindas do Estado são resolvidas com maior racionalidade e legitimidade no seio da sociedade.

No depoimento de Marga Rothe a seguir, ela narra como a SDDH ajudou a criar a Ouvidoria do Sistema de Segurança Pública do Estado do Pará<sup>13</sup>, em 1996,

---

<sup>13</sup> A Ouvidoria do Sistema de Segurança Pública do Pará foi criada pela Lei Estadual n.º 5.944, de 2 de fevereiro de 1996 que institui o Sistema de Segurança Pública. Art. 18 – À Ouvidoria do Sistema de Segurança Pública do Estado diretamente subordinada ao Conselho Estadual de Segurança

órgão fiscalizador de crimes cometidos por agentes da segurança pública e mantido por uma parceria entre governo e sociedade civil.

A Iza Cunha e a Vera Tavares, irmã dela, já tinham pronto um projeto pra envolver a sociedade civil na questão dos Direitos Humanos. Então elas fizeram um projeto para uma Ouvidoria do Sistema de Segurança Pública. Veio dessas mulheres, corajosas e teimosas. E sugeriam que uma pessoa que viesse do movimento social fosse nomeado para coordenar essa tarefa. Estavam em reunião de Conselho e sugeriram meu nome para encabeçar a ouvidoria.

O primeiro caso que o Dr. Paulo Sette Câmara, secretário de Segurança Pública na época, nos mandou foi o do Hildebrando Freitas<sup>14</sup>, que foi um caso de tortura. Liguei para a imprensa, me apresentei. Falei do caso e disse que era gravíssimo e cometido por delegado de polícia. Perguntaram quem era o delegado e eu disse que quem diria seria a vítima. Marquei um encontro e disse que o procurador ia nos receber no momento. Chegamos junto com a imprensa, que deu um destaque enorme. O delegado denunciado era velho conhecido dos corruptos. Pegava propina de todo mundo e tinha muitos inimigos também. A vítima também chegou junto. E tudo isso junto foi fundamental para marcar o surgimento da Ouvidoria. Recebemos o reconhecimento da sociedade, mas teve muita pressão contra.

Na época da inauguração da Ouvidoria Pública o então governador Almir Gabriel foi lá. Ele também gostou da idéia e facilitou o apoio. Recebíamos muitas demandas e geralmente era de pessoas pobres, da periferia, mulheres que haviam perdido filhos mortos pela polícia. Era tragédia todos os dias que nos chegava na Ouvidoria. Fizemos um pequeno panfleto de meia página. As mulheres pegavam esse material da Ouvidoria e pregavam na porta da casa delas. Os policiais 'bandidos' viam aquele panfleto, pensavam: 'Aqui essas pessoas sabem dos seus direitos' e iam embora. Elas nos procuravam e diziam: 'Olha, aquele seu panfleto é um santo remédio' (Marga Rothe, entrevista concedida em 2012).

---

Pública, compete: I - zelar pela legalidade, moralidade e eficiência dos atos dos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública do Estado, recebendo e apurando as procedências de reclamações, denúncias e sugestões que lhe foram dirigidas; II – propor a instauração de sindicâncias, Processo Administrativo e Inquéritos Policiais Cíveis e Militares quando necessário e recomendar ao Conselho Estadual de Segurança medidas que visem resguardar a cidadania informando ao Ministério Público do Estado; III – recomendar ao Conselho Estadual de Segurança Pública estudos, propostas e sugestões que objetivem minimizar processos burocráticos, nos serviços prestados pelos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública. Parágrafo único: Para o desempenho de suas atribuições é assegurado ao Ouvidor: independência e autonomia de suas ações; tomar por termo depoimentos, a fim de esclarecer fatos sob sua investigação; acompanhar o desenvolvimento dos processos de apuração das denúncias por ele formuladas (PARÁ, 1996, não paginado).

<sup>14</sup> O caso aconteceu no dia 15 de novembro de 1997, quando um grupo de policiais civis, sob o comando do delegado Clóvis Martins, prenderam Hildebrando de Freitas, acusado de suposto crime de desacato ao delegado após este ter interditado o seu bar. Segundo testemunhas, houve abuso de autoridade por parte dos policiais que obrigaram a vítima a entrar na viatura de forma violenta. Na delegacia, Hildebrando foi espancado, ameaçado e submetido a vários constrangimentos praticados pelos mesmos policiais, na presença dos delegados Clóvis Martins e Neyvaldo Costa, que teriam incentivado os atos. Depois de torturada, a vítima foi posta em uma cela, onde ficou por quase 6 horas, sendo liberada no dia seguinte, após o pagamento de fiança. Assim que saiu da delegacia, a vítima denunciou o caso à Corregedoria da Polícia Civil e apresentou representação contra os policiais ao Ministério Público do Estado. Depois de situações de omissões, atrasos e decisões sem justificativa razoável, as investigações foram arquivadas (SOCIEDADE PARAENSE DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS, 2012).

Na verdade, quando o Estado passa a transferir às ONGs - a exemplo do que acontece com a SDDH, através da Ouvidoria do Sistema de Segurança Pública - suas responsabilidades que seriam apurar e punir essas denúncias, significa que o mesmo falhou em suas ações, ou seja, o Estado do bem estar-social fracassou. Barreto (1999) fala num esgotamento do modelo de Estado contemporâneo nos campos jurídico-institucional, econômico, social e político. Os impactos da globalização foram os responsáveis por esse esgotamento que prejudicou, sobretudo, os países centrais e periféricos, colocando assim em xeque o modelo de um estado produtor, que presta serviços, interventor, burocratizado ao extremo e sem compromisso com os resultados (BARRETO, 1999).

Nesse sentido cabe às ONGs a tentativa de preencher as lacunas deixadas pelo Estado ineficiente, atolado por problemas estruturais e também pela corrupção. A elas também cabe a responsabilidade e a oportunidade de fiscalizar os atos do Estado, como forma de repassar à sociedade informações sobre a transparência das ações deste. Essa função de controle do Estado tem uma grande representação, pois significa um meio de ampliação do processo de democratização. Vieira (1998) também argumenta dessa forma:

A construção dessa esfera social-pública enquanto participação social e política dos cidadãos passa pela existência de entidades e movimentos não-governamentais, não-mercantis, não-corporativos e não-partidários. Tais entidades e movimentos são privados por sua origem, mas públicos por sua finalidade. Eles promovem a articulação entre esfera pública e âmbito privado como nova forma de representação, buscando alternativas de desenvolvimento democrático para a sociedade (VIEIRA, 1998, p. 65).

A partir daí podemos concluir que a parceria entre Estado e sociedade civil, através das ONGs, pode significar um passo avançado na evolução do processo democrático, desde que o primeiro não se omita de suas responsabilidades constitucionais, repassando à segunda demandas que já não consegue dar conta ou não deseja resolver.

A participação política organizada, isto é, a participação de todos (sociedade e Estado) é o principal ingrediente para o reconhecimento da democracia e garantia dos direitos de todos os cidadãos. Todos devem estar fortalecidos e ter os mesmos interesses, visando a universalização dos direitos dos cidadãos (RAICHELIS, 1998).

### 6.3 A RESPONSABILIDADE DO ESTADO NA MANUTENÇÃO DA PARCERIA COM A SOCIEDADE CIVIL

Além dos recursos financeiros advindos de convênios firmados com o Estado, atualmente a SDDH recebe financiamento de cooperativas internacionais e fundações que apoiam o trabalho de sociedades de Direitos Humanos no mundo. Para ter acesso ao dinheiro a instituição elabora e apresenta projetos, nos quais é explicado o trabalho que se deseja fazer e essas entidades se prontificam a ajudar. Entre algumas delas estão a Fundação Ford, a Fundação do Partido Verde na Alemanha e algumas igrejas evangélicas também situadas na Alemanha. O entrevistado Marco Apolo que durante o depoimento dado a essa pesquisa ocupava o cargo de presidente da SDDH, informou que entre essas entidades a organização também realiza uma seleção. As fontes de recursos que são consideradas pela direção da SDDH como compatíveis com os seus objetivos, são naturalmente aceitas. Outras entidades, de acordo com ele, se oferecem para colaborar, mas são recusadas, conforme declara:

Não aceitamos recursos da Fundação Vale, que é uma das principais violadoras de Direitos Humanos aqui, nem da Petrobras e da Eletrobrás. Para manter nossa autonomia, não aceitamos esses financiamentos (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

O financiamento conseguido via instituições de fora do país e também do governo brasileiro implica obrigações por parte da SDDH. A organização precisa elaborar relatórios de suas atividades e prestar contas seguindo muitas exigências, para então garantir que o financiamento continue. Para os membros da SDDH esse é um processo de burocratização do qual não podem escapar, às vezes até acaba tomando grande parte do tempo de atuação da entidade em detrimento da prestação do trabalho voluntário.

Tem a fiscalização por parte do governo. Qualquer coisa errada vira crise. Hoje em dia, considerando a burocratização, o grau de exigência, as entidades devem abrir mão de financiamentos para garantir uma autonomia positiva maior. Acho, inclusive, que esta é uma perspectiva da SDDH. É difícil, mas é um caminho que acho que a gente vai trilhar. Não é que a gente queira, é que o grau de burocracia e exigência é muito grande. Acho que a gente tem que pensar o que a gente quer: se quer as ações políticas, relevantes, ou não. Hoje a SDDH tem uma atuação equilibrada; a SDDH tem hoje um projeto em parceria com a Secretaria de Estado de Justiça e

Direitos Humanos [referindo-se ao PROVITA] e a União. A gente não tem perspectiva e não quer outros projetos. Tem editais, recursos e projetos; muita gente do governo chega e oferece, mas nós não queremos porque precisamos diversificar nossa fonte de financiamento. Nossa prioridade são recursos de contribuição de militantes. Já decidimos que vamos vender dez mil jornais, que estão chegando aí, para conseguir dinheiro, a gente vai voltar a vender objetos na praça, vamos fazer festas, coletas. Esses recursos são os melhores porque só precisamos prestar contas com os conselheiros da entidade e com o Ministério Público, que fiscaliza a SDDH. Esses recursos garantem uma certa independência para a gente. Muitas vezes os recursos do governo são incompatíveis com o trabalho que a gente faz e isso muitas vezes gera crise (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

Ana Cláudia Lins concorda em seu depoimento com Marco Apolo e acredita ainda na criação de um marco regulatório que pudesse delimitar a relação do Estado e das ONGs ligadas aos movimentos sociais no diz respeito a financiamentos.

Se você tem um projeto específico delimitando as metas, acho que ele tem razão, mas a partir do momento que o Estado queira, de alguma forma, se aproveitar dessa relação, desse financiamento para influenciar diretamente na estrutura da organização, na independência, eu acho isso muito complicado. Sou a favor, a priori, de uma relação transparente de forma que Estado e sociedade civil saibam seu papel. Não é porque a sociedade civil vai receber um fundo público que vai ficar amarrada politicamente e sem deixar de denunciar algo que o Estado esteja fazendo de errado. É preciso garantir a independência, a transparência, senão vai ser a relação que a gente vê de algumas ONGs terceirizadas, em que se acaba influenciando até em nomeação de diretores, há o envolvimento de partidos políticos na criação de ONGs para se receber fundos públicos, e aí a gente vê uma série de denúncias de ligações estranhas de ONGs como políticos. É preciso que as organizações tenham amadurecimento político para compreender isso. Se houvesse um marco regulatório na sociedade civil, para que tudo ficasse devidamente escrito e registrado, não haveria quaisquer problemas de compreensão, equívocos, para que pudéssemos não ter qualquer problema na relação entre estado e sociedade civil (Ana Cláudia Lins Oliveira, entrevista concedida em mar. 2014).

Os depoimentos acima revelam que o processo de burocratização é algo de que não se pode fugir, mas há na direção da SDDH uma tentativa de escapar do mesmo, como uma volta às origens, mesmo que isso represente de alguma forma a limitação dos serviços da organização. Tal atitude reforça o pensamento de Landim (2002) sobre a importância das ONGs se manterem firmes em seus objetivos principais e assim recusarem propostas financiadoras completamente desvirtuadas.

Por outro lado, os depoimentos feitos a essa pesquisa revelaram também que a atuação do Estado como financiador de programas executados pela ONGs é visto por seus membros como uma responsabilidade pelo descaso do mesmo ocorrido no passado. Para eles, o Estado foi ausente em políticas públicas no passado e,

portanto, agora deve ser responsabilizado por essa lacuna deixada. Vejamos o depoimento a seguir:

Tem que ser porque é o próprio Estado que tem que pagar pelas lacunas que ele deixa. Se o Estado não dá conta e arregimenta pessoas da sociedade civil, o Estado tem também que arcar com esses ônus. Após muitos anos de diplomacia, criamos a Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos do Pará.

Na SDDH criamos a primeira parceria com o governo num projeto de proteção à vítimas e testemunhas e o Almir Gabriel foi o primeiro governador a topar fazer essa parceria. É claro que seria difícil, pois ele estava atento às regras e principalmente à burocracia. Quando se trata de pagar, então, é cruel, pois os projetos ficam meses sem receber (Marco Apolo Santana Leão, entrevista concedida em 28 set. 2013).

Se lutamos por um regime democrático, que o governo democrático possa contribuir para que entidades de defesa dos interesses da sociedade possam existir e posam ter voz. Até porque o governo não consegue responder e dar conta. Então a SDDH não é mantida basicamente com recursos do governo.

A SDDH cobra o fato de que o governo ajuda e financia outras entidades que, na maioria das vezes, não têm nada a ver e até agravam os conflitos. Por exemplo: Confederação Nacional de Agricultura, onde há pessoas que defendem até abertamente morte de trabalhador rural, limpeza do campo, manutenção do latifúndio, da concentração da terra. Então é importante que haja entidades que defendam o interessa da sociedade (Paulo Roberto Ferreira, entrevista concedida em out. 2013).

Com relação à defesa dos Direitos Humanos, que é a área de atuação da SDDH, o governo brasileiro adotou medidas de implementação de políticas públicas num cenário recente, na década de 1990, criando órgãos governamentais como a Secretaria Nacional dos Direitos Humanos<sup>15</sup> (1997), na época ligada ao Ministério da Justiça; as Comissões de Direitos Humanos nas esferas federal, estadual e municipal, além do Programa Nacional de Direitos Humanos, criado em 1996 e depois atualizado em 2002.

Tais ações como a criação de políticas públicas e conseqüentemente de órgãos responsáveis pelas ações de defesa dos Direitos Humanos, segue o caminho de outras áreas como educação, saúde, economia, dentre outras. Em todas essas áreas o governo deixa lacunas que precisam ser preenchidas. Dessa forma, ele atende apenas uma parte das necessidades da população para assim atender a

---

<sup>15</sup> Este órgão posteriormente foi denominado Secretaria Especial dos Direitos Humanos, recebendo o *status* de Ministério, durante o governo de Luis Inácio Lula da Silva, no ano de 2003.

demanda do capital e tentar mostrar que está honrando seus compromissos. A outra metade que deixa repassa à sociedade civil, livrando-se assim da obrigação de garantir ao povo todos os seus direitos.

Nesse cenário em que o Estado transfere sua responsabilidade à sociedade civil foram criados programas financiados pelo Estado, mas executados por ONGs. Um exemplo é o PROVITA, implantado em quase todo o Brasil no final da década de 1990, sendo executado no Pará pela SDDH. Porém, a escolha das ONGs responsáveis por executar o PROVITA no Brasil não foi feita de forma aleatória, mas sim de forma bastante criteriosa. A maioria das organizações selecionadas surgiu durante as décadas de 1970 e 1980, após serem reconhecidas pelo relevante trabalho desempenhado no campo dos Direitos Humanos. Assim, o governo também supõem-se estar reconhecendo entidades que no passado lutavam contra o Estado Militar, durante a ditadura.

Montaño (2001) enxerga essa parceria entre o Estado e a sociedade civil como uma forma de ocultar o lado negativo do desmonte dos direitos sociais, passando uma falsa imagem da transferência de ações para uma área mais democrática e participativa e mais eficiente: o Terceiro Setor. Dessa maneira, repassando suas demandas à sociedade civil, o Estado passa uma falsa imagem de que trabalha ao lado do cidadão e privilegiando uma gestão participativa e democrática.

Mesmo com esses impasses da relação Estado-sociedade civil, o financiamento dado pela União e pelo Governo do Pará à SDDH, através do PROVITA, deu a esta a oportunidade de dinamizar suas ações, ganhando ainda mais respeito e credibilidade junto à sociedade. A organização passou ainda a ter acesso a vários órgãos e entidades, através da articulação política, e ainda beneficiou-se de novas facilidades de financiamento para outros projetos. Afinal, empresas que investem em trabalho social acabam tendo uma boa imagem no mercado em tempos de responsabilidade social. No entanto, o preço para o ingresso dessas facilidades foi a profissionalização.

## 7 CONCLUSÕES

A SDDH surgiu com o objetivo principal de combater o Regime Militar no Pará e defender os Direitos Humanos, porém com o fim da ditadura e início do regime democrático precisou se organizar melhor, contratar pessoal especializado e buscar novas formas de financiamento que não fossem provenientes apenas de doações de seus membros.

Com a mudança do cenário político a organização é obrigada a redirecionar e ampliar seus objetivos vislumbrando causas como a violência contra a mulher, o racismo, a homofobia, os crimes contra o meio ambiente e outras violações dos Direitos Humanos de uma forma geral.

Desde o início da sua construção e antes de passar por mudanças significativas com o fim da ditadura militar, já é detectada na base da SDDH uma presença forte de hierarquia, constituição básica de qualquer organização burocrática. De acordo com as entrevistas, apesar de sempre apresentar uma hierarquia, existia entre os membros da SDDH no passado um forte sentimento de solidariedade, o que aproximava certamente líderes e subordinados, sendo os últimos envolvidos pela personalidade carismática dos primeiros. Existia ainda no início uma divisão de trabalho e uma tendência à racionalização.

Com relação aos objetivos da SDDH, tendo como base a teoria utilizada, sobre a distinção entre os objetivos pessoais dos entrevistados e os da organização, podemos afirmar que a mesma atingiu a sua meta. A organização, na opinião de seus participantes do passado, conseguiu influenciar seu público sobre o momento político que o Brasil passava e sobre os diversos crimes contra os Direitos Humanos que estavam acontecendo no Pará naquele período. Segundo eles, um desses mecanismos de informação, o jornal Resistência, conseguiu "dar a voz" a quem não podia se manifestar por meios convencionais diante do estado de vigilância e repressão do momento. Dessa forma, a SDDH colaborou com o processo de redemocratização do país, o que foi de fato atingido com o fim da ditadura militar em meados da década de 1980.

Com a mudança do regime, a SDDH teve que acompanhar as mudanças do período e até hoje assim permanece. Como o objetivo de uma organização não existe, o que há é um sentimento de busca incessante por um determinado objetivo que serve como munição para que os membros da organização possam seguir em

frente. Quando um objetivo acontece, no caso a democratização do país é conquistada, é preciso criar novos objetivos, ou seja, trabalhar para denunciar e punir praticantes de crimes contra os Direitos Humanos.

A organização para sobreviver precisa ter um objetivo inicial e maior que sobrevive com o tempo, isto é, mesmo que as mudanças no ambiente social criem novos objetivos, estes não podem ser totalmente diferentes do primeiro (objetivo inicial), colocando em risco a credibilidade da organização junto à sociedade, o que pode ainda significar a sua extinção na maioria dos casos.

Há pelo menos dois fatores determinantes na mudança dos objetivos de uma organização: as restrições estruturais na organização e aceitação pela comunidade. Esta última é, portanto, fator determinante para a manutenção das organizações do Terceiro Setor. A sociedade aceitou a SDDH e assim permite que ela continue trabalhando, apesar da mudança de seus objetivos a partir de um novo contexto histórico.

Outro fator abordado nessa pesquisa foi a questão da profissionalização da SDDH. A partir dos depoimentos dos personagens que fizeram parte do passado da organização podemos concluir que o processo de profissionalização sempre esteve presente. No início as tarefas eram distribuídas de acordo com o conhecimento de cada membro, com aquilo que cada um deles sabia fazer de melhor. Hoje, a especialização está bem organizada, há cargos ocupados por profissionais com formação acadêmica, além da experiência ou afinidade com a questão dos Direitos Humanos. Há voluntários, mas grande parte dos profissionais da instituição são contratados a partir de contratos como a CLT.

As organizações modernas dão grande importância ao conhecimento especializado, que também é criado no seio dessas entidades passando de geração a geração, através delas. De fato, essa valorização do conhecimento nas ONGs está diretamente ligada ao processo de profissionalização, provocado pelo avanço do Estado burocrático, da evolução do trabalho e do capitalismo. O interesse pelo conhecimento e em trabalhar com pessoas que unissem habilidades específicas se deu pela necessidade de se conseguir financiamento, sobretudo do governo, para manter as atividades das ONGs.

Nessa linha, a SDDH atende aos requisitos das ONGs que possuem alto nível de profissionalização. São eles: divisão de trabalho complexa com subdivisão em diversos setores de operação; diretores com alto grau de formação acadêmica; alto

nível de especialização no trabalho executado; divisão de tarefas burocratizadas; hierarquia, planejamento de atividades visando ações futuras e controle (avaliação) do trabalho. Tudo isso consiste em pré-requisitos para se obter financiamentos externos.

As ONGs necessitam do financiamento de instituições como o Estado, no entanto, elas devem se manter firmes cumprindo seus objetivos para que tenham autonomia nessa relação. Seguir forte em sua missão impede que as ONGs recebam propostas de financiamento totalmente desvirtuadas. A SDDH age dessa forma, segundo os depoimentos coletados, recusando propostas de empresas que na avaliação da instituição cometem violações contra os Direitos Humanos. Sobre o financiamento do governo que antes combatia a atividade da SDDH, os entrevistados afirmam que no cenário atual o mesmo deve financiar o trabalho das ONGs como uma forma de reconhecimento de uma dívida social da qual não conseguiu solucionar.

Quando o Estado transfere às ONGs suas responsabilidades significa que o mesmo falhou em suas ações. O modelo de Estado contemporâneo esgotou-se nos campos jurídico-institucional, econômico, social e político, ocasionados pelos impactos da globalização e atingindo, sobretudo, os países centrais e periféricos. Às ONGs caberia, então, a missão de preencher as lacunas deixadas pelo Estado ineficiente, afundado em problemas estruturais e na corrupção. Nessa relação o Estado se beneficia porque atende apenas uma parte das necessidades da população, criando programas de proteção aos Direitos Humanos, por exemplo, estabelecendo convênios para execução de programas de combate à impunidade em parceria com ONGs, para assim atender a demanda do capital e tentar mostrar que está honrando seus compromissos. A outra metade que deixa repassa à sociedade civil, livrando-se assim da obrigação de garantir ao povo todos os seus direitos.

A parceria entre o Estado e a sociedade civil é uma forma de ocultar o lado negativo do desmonte dos direitos sociais, passando uma falsa imagem da transferência de ações para uma área mais democrática e participativa e mais eficiente: o Terceiro Setor. Assim, o Estado passa uma falsa imagem de que trabalha ao lado do cidadão e privilegiando uma gestão participativa e democrática.

Apensar dos desníveis na relação Estado-sociedade civil, o financiamento dado pela União e pelo Governo do Pará à SDDH, através do PROVITA, deu à

SDDH a oportunidade de dinamizar suas ações e ganhar respeito e credibilidade junto à sociedade. A organização teve maior acesso a vários órgãos e entidades, através da articulação política, beneficiando-se de novas oportunidades de financiamento para outros projetos, dentro da sua política de atuação.

A parceria entre Estado e sociedade civil, através das ONGs, pode significar um passo avançado na evolução do processo democrático, desde que o primeiro não se omita de suas responsabilidades constitucionais, repassando à segunda demandas que já não consegue dar conta ou não deseja resolver.

A participação política organizada, isto é, a participação de todos (sociedade e Estado) é o principal ingrediente para o reconhecimento da democracia e garantia do direito de todos os cidadãos. Todos devem estar fortalecidos e ter os mesmos interesses, visando a universalização dos direitos dos cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Alzira A. Quando eles eram jovens revolucionários: os guerrilheiros das décadas de 60 e 70 no Brasil. In: VIANNA, Hermano (Org.). **Galeras cariocas: territórios de conflitos e encontros culturais**. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 1997. p. 181-195.
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21460.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2014.
- BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. **O público não-estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1999. p. 107-134.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- COIMBRA, Cecília. Doutrinas de Segurança Nacional: banalizando a violência. **Psicologia em Estudo**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 1-22, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v5n2/v5n2a02.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2014.
- COSTA, J. R. **Sociedade civil, humanitarismo e utilitarismo**: um estudo empírico sobre os padrões de solidariedade das ONGs da Região Metropolitana do Recife. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.
- CROZIER, Michel. **A sociedade bloqueada**. Brasília, DF: Ed. UnB, 1983. (Coleção Sociedade Moderna, v. 8).
- DORNELLES, João Ricardo. **O que são Direitos Humanos**. São Paulo: Brasiliense, 2006. (Coleção Primeiros Passos).
- DRUKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DUTRA, Adriana Soares. **Instituições de defesa dos Direitos Humanos**: entre a resistência e a execução de projetos governamentais. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Escola de Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973.
- \_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. São Paulo: Biblioteca Primeira de Ciências Sociais, 1989.
- FERREIRA, Elizabeth F. Xavier. **Mulheres, militância e memória**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1998.

FERREIRA, Paulo Roberto. Tempos de resistência. **Revista PZZ: Arte, Política e Cultura**, Belém, v. 2, n. 4, p. 22-37, 2007.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo Terceiro Setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FONTES, Virgínia. Sociedade civil, classes sociais e conversão mercantil-filntrópica. **Observatório Social da América Latina**, Buenos Aires, v. 6, n. 19, 2006.

FREIDSON, Eliot. Para uma análise comprada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 19., 1995, Caxambu. [Anais...]. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2256.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2014.

GOHN, Maria da Glória. O papel dos movimentos sociais para o avanço da questão urbana e regional. In: PAVIANI, Aldo (Org.). **A questão epistemológica da pesquisa urbana e regional**. Brasília, DF: Ed. da UnB, 1994.

\_\_\_\_\_. **O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. São Paulo: Cortez, 2005.

GONÇALVES, Moisés Augusto. **A condição inalienável da dignidade humana: uma análise sócio-política do Grupo Tortura Nunca Mais do Rio de Janeiro**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

LACERDA, Lucelmo; RIBEIRO, Maria Aparecida Chaves. Marxismo e Teologia da Libertação: uma reflexão (Im) pertinente. **Revista Univap**, São José dos Campos, v. 13, n. 24, 2006.

LANDIM, Leilah. Experiência militante: histórias das assim chamadas ONGs. In: \_\_\_\_\_. **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência, etc.** Rio de Janeiro: NAU: ISER, 1998.

\_\_\_\_\_. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome**. 1993. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

\_\_\_\_\_. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, Sérgio (Org.). **ONGs e universidade: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: ABONG, 2002.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1983.

MICHELS, Robert. **Sociologia dos partidos políticos**. Brasília, DF: Ed. da UnB, 1982. (Pensamento Político).

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2001.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MAESTRO FILHO, Antônio Del; DIAS, Devanir Vieira. O paradigma weberiano da ação: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 57-71, abr./jun. 2003.

PARÁ. Decreto n. 1.178, de 12 de agosto de 2008. Institui o Programa de Proteção à Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte - PPCAAM, seu Conselho Gestor e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Pará**, Belém, 13 ago. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 5.944, de 2 de fevereiro de 1996**. Dispõe sobre a organização do Sistema de Segurança Pública do Estado do Pará e dá outras providências.

Disponível em:

<[https://www2.mp.pa.gov.br/sistemas/gcsubsites/upload/40/legislacao\\_estadual\\_lei-5944.pdf](https://www2.mp.pa.gov.br/sistemas/gcsubsites/upload/40/legislacao_estadual_lei-5944.pdf)>. Acesso em: 9 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 6.325, de 14 de novembro de 2000**. Dispõe sobre a criação do Programa Estadual de Assistência a Vítimas, Testemunhas e Familiares de Vítimas de Crimes – PROVITA/PA e dá outras providências. Disponível em:

<[http://pfdc.pgr.mpf.mp.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/protecao\\_testemunha/nacional/estadual/para/lei-pa-6325-2000](http://pfdc.pgr.mpf.mp.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/protecao_testemunha/nacional/estadual/para/lei-pa-6325-2000)>. Acesso em: 9 ago. 2014.

PINTO, Lúcio Flávio. **Violência no Pará: ontem como hoje**, 2006. Disponível em: <<http://www.acesa.com/gramsci/?id=488&page=visualizar>>. Acesso em: 9 ago. 2014.

RAICHELIS, Raquel. **Esfera pública e conselhos de assistência social: caminhos de construção democrática**. São Paulo: Cortez, 1998.

RIBEIRO, S. M. R. **Perspectivas da dinâmica institucional: a emergência do setor público não estatal**. 1997. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1997.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SARTI, Cynthia Andersen. O feminismo brasileiro desde os anos de 1970: revisitando uma trajetória. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 2, maio/ago. 2004. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-026X2004000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2004000200003)>. Acesso em: 9 ago. 2014.

SOCIEDADE PARAENSE DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS. **Hildebrando Silva de Freitas**. Belém, 2012. Disponível em: <[http://sddh.org.br/?page\\_id=776](http://sddh.org.br/?page_id=776)>. Acesso em: 9 ago. 2014.

TEIXEIRA, Ana Cláudia. A atuação das organizações não-governamentais: entre o Estado e o conjunto da sociedade. In: DAGNINO, Evelina (Org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. Identidades e construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

TOURAINÉ, Alain. **Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy**. Buenos Aires: Paidós, 2007.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ed. Unesp, 2006.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WEFFORT, Francisco. **Por que democracia?** São Paulo: Ática, 1984.

### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas**

- 1) Qual se nome, idade e formação acadêmica?
- 2) Quanto à questão da militância, como foi o seu início?
- 3) Como você começou a trabalhar com movimentos sociais, que depois culminou no surgimento da SDDH?
- 4) Como foi o surgimento da SDDH?
- 5) Nessa época, a SDDH atingiu os objetivos dela?
- 6) Como você vê a SDDH hoje? Acha que mudou muito em relação ao passado?
- 7) O que você acha da relação das ONGs que hoje fazem muitos convênios com o governo que antes era considerado uma espécie de "inimigo"?
- 8) Você se desligou completamente da SDDH? (Para os personagens do passado)
- 9) Quais eram as fontes de financiamento da SDDH quando ainda não havia a relação com o governo?
- 10) Como era a organização hierárquica na sua época? Existia uma hierarquia dentro da organização? / Como é hoje a organização hierárquica da SDDH (Para os personagens do presente)
- 11) Como você vê o Brasil dos anos de 1970 e o de hoje, a partir das mudanças que teve a oportunidade de presenciar, de participar ativamente na luta contra a ditadura? (Para os personagens do passado)
- 12) Você vê de forma positiva a profissionalização dos movimentos sociais?
- 13) Depois da redemocratização como ficou a SDDH? Ela passou a lutar por outras questões?