

Desenvolvimento e ‘Terceiro Setor’

Antonio Luiz de Paula e Silva

Uma pesquisa realizada em 2003 nos Estados Unidos e divulgada recentemente mostra que o ‘Terceiro Setor’ americano representava naquele ano cerca de 1,76 trilhões de dólares em investimentos¹, o que equivale à nona economia mundial². No Brasil, cujo número de voluntários estimado chega a 19 milhões de pessoas, um estudo semelhante realizado pelo IBGE e pelo IPEA em 2002³ indicou a existência de 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no país. Este universo representa cerca de 5% das organizações registradas no CEMPRES – Cadastro Central de Empresas do IBGE e emprega 1,5 milhões de assalariados. Sua participação está crescendo, pois o número dessas fundações e associações sem fins lucrativos cresceu de 107 mil (3% do CEMPRES) para 276 mil (5%) entre 1996 e 2002.

Esses dados indicam que uma mudança está ocorrendo na sociedade, que está havendo a emergência de um novo conjunto de organizações e de uma nova mentalidade. Neste estudo do IBGE, todas as organizações eram: privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias, “sendo constituídas por cidadãs e cidadãos que se reúnem livremente em torno de objetivos coletivos comuns”. Elas compõem o que se está chamando genericamente de ‘Terceiro Setor’.

1. Objetivo do capítulo

O objetivo deste artigo é explorar conceitualmente a idéia de ‘Terceiro Setor’ e discutir como ela pode ser tratada estrategicamente, especialmente por profissionais e líderes engajados em promover desenvolvimento. Pretende-se contribuir para a construção de respostas para perguntas como: Qual é a tarefa das organizações do chamado ‘Terceiro Setor’? Que tipo de perguntas uma organização que se diz do ‘Terceiro Setor’ deve se fazer para manter sua atuação relevante e significativa? Que princípios podem orientar ações de treinamento e desenvolvimento no ‘Terceiro Setor’?

2. Uma identidade em construção

Parece óbvio, mas todos aqueles interessados no ‘Terceiro Setor’ devem ter um entendimento claro do que é ‘Terceiro Setor’. Pode ser um equívoco operar com uma percepção superficial (modista?) de ‘Terceiro Setor’, pois a consequência será

desperdício de recursos e ineficácia no longo prazo. Na prática, este conceito é, no mínimo, uma poderosa referência para avaliar o mérito e o sentido das iniciativas realizadas e a realizar.

Um bom entendimento do que se denomina ‘Terceiro Setor’ pode se tornar estratégico para questionar e conceber uma iniciativa social, bem como para tomar decisões que afetem a inserção de uma organização na sociedade. A política de capacitação de uma fundação empresarial pode ser bem diferente dependendo da forma como ela vê a si própria na sociedade, por exemplo. Uma universidade corporativa pode optar por se concentrar em ensinar formas de maximizar lucros, se achar que a tarefa de encontrar muletas para as vítimas do processo econômico é problema do Serviço Social. “Colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivo, como finalidade mais ampla da sociedade, tem repercussões profundas”⁵.

Até pouco mais de 20 anos não se utilizava a expressão ‘Terceiro Setor’. Essa denominação – que na realidade diz muito pouco - evidencia uma identidade em construção e dá margem a interpretações e contestações⁴. A consciência de algo emergente ainda está se expandindo. Trabalhar com a idéia de ‘Terceiro Setor’ exige que se faça um exercício conceitual e se estabeleça um referencial previamente. Mesmo que não se pare para refletir sobre isso, é preciso ter em mente que na prática sempre haverá algum conceito subjacente às ações.

A seguir é realizada, sinteticamente, uma exploração conceitual de ‘Terceiro Setor’. Ela não pretende ser definitiva, nem tampouco absoluta. Ao contrário, espera-se que ela provoque controvérsia e questionamento. Ela pode contribuir para o aprofundamento de uma visão própria por aqueles interessados no assunto.

3. São três ‘setores’, então!?

Se existe um ‘Terceiro Setor’, existem também pelo menos outros dois ‘setores’ (o ‘Primeiro’ e o ‘Segundo’). A expressão ‘Terceiro Setor’ revela isso, de saída, e reforça a idéia de partes. Um raciocínio tão simples pode, porém, conter uma armadilha e induzir a um tipo de pensamento que fragmenta e simplifica algo que é complexo e dinâmico – a sociedade. Pensar o ‘Terceiro Setor’ separado do ‘Primeiro’ e do ‘Segundo Setor’ é como considerar os aspectos cognitivos, afetivos e volitivos de uma pessoa isoladamente. A separação mental de um do outro já altera a sua compreensão e facilita criar vícios de pensamento do tipo: “o ‘Terceiro Setor’ é altruísta e o ‘Segundo Setor’ é

egoísta” ou “o ‘Terceiro Setor’ existe para cuidar dos pobres e excluídos”. Uma sociedade melhor do que a atual será fruto de uma articulação mais madura entre os ‘setores’ que a compõem do que da atuação isolada de um deles⁵.

Para desenvolver uma compreensão profunda, abrangente e objetiva do que é ‘Terceiro Setor’ é preciso desenvolver uma forma de pensamento que distingue, mas não separa; que amplia e não reduz; que vislumbra, sem necessariamente delimitar; que relaciona, ao invés de isolar; que aprecia, ao invés de definir⁶.

Não existem limites claros entre um ‘setor’ ou outro, tal como não há limites precisos entre a noite e o dia, embora seja possível distingui-los. É necessário admitir que cada indivíduo e organização vive os três ‘setores’ simultaneamente, de diversas maneiras. E que a visão da sociedade com três ‘setores’ nada mais é que apenas uma das formas de tentar compreendê-la.

A maioria das organizações não é pura, pertencente a um ‘setor’ somente – elas são, em grande parte, mistas, mesclando características, situando-se entre, ou seja, na interseção de dois ou mesmo de três ‘setores’. Muitas organizações, senão todas, contêm características dos três ‘setores’, em diferentes âmbitos. Tornar-se capaz de distinguir um ‘setor’ do outro na verdade é tornar-se capaz reconhecê-los naquilo que se está fazendo. Identificar uma organização do ‘Terceiro Setor’ é tão importante quanto reconhecer aspectos similares na empresa, por exemplo, talvez com diferentes ênfases. O modo como o mundo é visto altera a inserção nele.

Os três ‘setores’ se influenciam mutuamente, não estão isolados entre si. Isolar um ou mais ‘setores’ é reduzir a compreensão do próprio desenvolvimento da sociedade. Dizer que um dos ‘setores’ é responsável pelos problemas sociais ou pela solução desses problemas é o mesmo que dizer que a educação de uma criança é responsabilidade somente dos pais.

4. Qual é o potencial dos “três setores”?

Cada ‘setor’, entendido como ente social e pertencente a uma dinâmica maior, tem uma identidade e um potencial próprio, que se manifesta de maneira diferente em função das relações que se estabelecem e desestabelecem com o passar do tempo. Desenvolver a compreensão de cada um, a partir de um conjunto de características, é um caminho para acessar este potencial. O desafio é se ater ao central, aceitando a existência do periférico e do difuso.

O ‘Terceiro Setor’ é composto tipicamente por organizações não-governamentais e sem fins lucrativos, expressões que ilustram o que essas entidades não são ou aquilo que em algum momento precisou ser negado. Recentemente tem se dito que fazem parte desse ‘setor’ as organizações da sociedade civil e que ele representa a sociedade civil organizada. Organizações com fins lucrativos (como empresas e corporações) são típicas do ‘Segundo Setor’, assim como organizações governamentais pertencem ao ‘Primeiro’.

A emergência do ‘Terceiro Setor’ está relacionada ao questionamento daquilo em que a própria sociedade está se tornando. Esse questionamento pode ser percebido, historicamente, no número de conferências mundiais a respeito dos mais diversos assuntos (meio ambiente, pobreza, direitos humanos, direitos das mulheres e daí por diante) e no esforço pelo estabelecimento de “metas do milênio”, carregando em si a luta pela construção de uma nova visão de sociedade. De certa forma, pode ser reconhecida a busca de uma opção à visão dicotômica da sociedade entre privado e público, entre Governo e Mercado, entre setor produtivo e setor burocrático⁷, aliada à percepção da diferença que faz uma sociedade civil organizada.

Agentes ⁸		Fins		Setor
privados	para	privados	=	Mercado
públicos	para	públicos	=	Estado
privados	para	públicos	=	‘Terceiro Setor’

4.1. *Resultados esperados*

Espera-se que as organizações governamentais cuidem da ordem social e assegurem condições mínimas para o desenvolvimento de todas as pessoas. Não é de se esperar que um bom governo assegure o acesso à escola para 100% das crianças? Não é de se esperar que exista uma boa polícia para assegurar a segurança de todos? ‘Todos’ é uma palavra importante na compreensão de ‘Primeiro Setor’. As necessidades individuais podem ser melhor atendidas pelas empresas, pela possibilidade que têm de se vincular a apenas algumas delas e pela maior agilidade em atendê-las. Não é confortável pedir uma pizza pelo telefone e recebê-la quentinha poucos minutos após sem ter que sair de casa? Não é agradável poder escolher a roupa que se quer vestir? Muitas empresas criam mecanismos para compreender os interesses de cada cliente para poder atendê-los da melhor forma. A idéia de segmentação é importante para a dinâmica de uma empresa.

O que se pode esperar das organizações do ‘Terceiro Setor’? Talvez a maior contribuição delas seja a ampliação de consciência. Mudanças de atitude que perduram advêm de expansão de consciência, do questionamento de modos habituais de pensar, da busca contínua por formas melhores de pensar, interagir e comportar. Muitas ONGs trabalham o tema “cidadania” – há uma luta por criar uma nova consciência relacionada à convivência no mundo atual, descrita por muitos como uma “consciência cidadã”. Os conceitos de “desenvolvimento sustentável”, “inclusão” e “responsabilidade social”, que estão influenciando todos os tipos de organizações no mundo todo, são bons exemplos do que se pode entender como ampliação de consciência - como seria o mundo sem estes conceitos atualmente?

A maioria das iniciativas do “Terceiro Setor” olhadas sob essa perspectiva implementa e precisa considerar como estratégia fundamental programas de capacitação, treinamento, formação e desenvolvimento, além de avaliação sistemática. Existe uma forte crença entre essas organizações de que a educação e a aprendizagem constituem um dos principais caminhos para a expansão de consciência.

A resposta que uma organização dá à pergunta “o que se pode esperar de uma iniciativa do ‘Terceiro Setor’?” afeta radicalmente a sua inserção na sociedade e determina aquilo que ela vai fazer na prática. Que resultados se pode esperar de um ‘asilo’ ou ‘lar de idosos’ ou ‘casa de repouso’, por exemplo? É possível que se entenda que o resultado de sua existência na sociedade seja um final de vida confortável para o idoso e para a família. E talvez uma das conseqüências dessa escolha seja o isolamento dos idosos da sociedade ou uma sociedade que trata os idosos como incômodos. Também é possível que o resultado seja entendido como uma nova compreensão do papel do idoso na sociedade e a decorrência será um trabalho árduo para revitalizar os laços entre familiares, por exemplo. As políticas de treinamento e desenvolvimento em cada um dos casos tendem a ser totalmente diferentes simplesmente em função da concepção que se tem do ‘setor’.

Todas as pessoas que vivem em sociedade são, num sentido amplo, beneficiárias (ou vítimas, às vezes) dos ‘três setores’. A condição em que elas se colocam na relação com cada ‘setor’, entretanto, é diferente: para o ‘Primeiro Setor’, o indivíduo torna-se um cidadão; para o ‘Segundo Setor’, um consumidor. E para o ‘Terceiro Setor’? A ‘humanidade’ é o beneficiário do ‘Terceiro Setor’, no sentido de tornar mais humano – a humanidade em cada pessoa é o que busca alcançar cada iniciativa do ‘Terceiro Setor’, primariamente.

Uma ONG carioca cuja missão é transformar as pessoas em conhecedoras e multiplicadoras do conceito e da prática de uma sociedade inclusiva desenvolveu uma série de oficinas em que participam pessoas com e sem deficiência. Nessas oficinas, os participantes são incentivados a buscar soluções (que são infinitas) para os impasses de comunicação que surgem ao longo do encontro. Quanto mais heterogênea a composição do grupo, mais instigadora e desafiadora se torna a oficina. O resultado é que muitas pessoas descobrem seus próprios preconceitos e atitudes discriminatórias e consideram coisas que nunca tinham pensado antes em relação à maneira como a sociedade lida com a diversidade. Quem já participou dessas oficinas relata que o que se leva ao final é uma nova percepção do que é ser humano.

Isolar essas concepções de beneficiário pode ser perigoso, embora tentador ao se desenhar um programa de formação. Pode-se criar uma sociedade consumista, por exemplo, que acaba sendo desigual e superficial. A busca por integrá-las pode, por outro lado, contribuir para que se desenvolvam novas visões de mundo e idéias criativas para dilemas sociais. Talvez seja por este esforço que surgiu a proposta de “consumo consciente”.

Pode-se dizer que é um pré-requisito do Estado criar um ambiente propício ao desenvolvimento de cada um dos cidadãos, enquanto que se pode dizer que é um pré-requisito do ‘Segundo Setor’ gerar excedentes. Se o Estado não cria um ambiente com mínimas condições para o desenvolvimento, então deixa de ter sentido a sua existência ou a sua maneira de funcionar. Se uma empresa é incapaz de gerar excedentes (lucro, por exemplo), possivelmente para muitas pessoas (ou poucas?) sua existência vai deixar de ser interessante.

Qual é o pré-requisito de iniciativas do ‘Terceiro Setor’? Desenvolver soluções, conceitos, propostas originais para uma determinada situação social. Organizações desse tipo surgem quase que tipicamente por uma insatisfação com o que existe na sociedade, aliada ao vislumbre de que algo pode ser diferente. O *Greenpeace* faz de tudo para despertar a sociedade sobre a forma equivocada como ela explora (!) o planeta, assim como o Instituto Ethos está engajado em promover novas maneiras de conduzir um negócio, com conseqüências melhores para a comunidade. Esses pré-requisitos têm influenciado fortemente programas de treinamento em organizações de todos os tipos.

É evidente que inovação não é uma premissa essencial somente das organizações do ‘Terceiro Setor’. Mas talvez a resposta à pergunta “inovar para quê?” determine a natureza do que está sendo feito. De que maneira um programa de capacitação deve responder a essa pergunta?

O ‘Primeiro Setor’ está baseado fortemente na sua capacidade de estabelecer, executar e fazer cumprir leis, pois leis nada mais são que acordos básicos para a convivência em sociedade em diversas escalas. O ‘Segundo Setor’ está baseado na produção e no consumo de bens e serviços, necessários à satisfação de necessidades individuais humanas. O ‘Terceiro Setor’ organiza-se ao redor de causas.

Um grupo de empresários sensibilizado pelo ‘Terceiro Setor’ pode chegar à conclusão de que está levando a sua empresa a abraçar um abrigo (antigamente conhecido como orfanato). Um outro grupo, entretanto, pode concluir que não está simplesmente assumindo um abrigo, mas está se vinculando com a causa das crianças que não puderam permanecer com seus pais biológicos e que estão com os seus direitos ameaçados. A sua causa é a garantia dos direitos das crianças. O abrigo para este último grupo é circunstancial. Muitas das políticas de recursos humanos dessa empresa tendem também a mudar em função da escolha por abraçar a causa da garantia dos direitos das crianças. Muitos programas de treinamento realizados no ‘Terceiro Setor’ enfatizam a discussão de valores como forma de fortalecer a ação por uma causa.

4.2. *Modus operandi*

Os três ‘setores’ têm meios distintos de atuação. O ‘Primeiro Setor’ utiliza-se da lei, da polícia e da justiça para cumprir o seu papel. Não é o Estado o único que tem a prerrogativa de privar um cidadão da sua liberdade? Já o ‘Segundo Setor’ lança mão de outros meios, como a propriedade, o capital e a tecnologia. Uma empresa tem pelo menos um dono, sendo essa propriedade uma prerrogativa exclusiva dela. Uma organização governamental ou uma associação sem fins lucrativos, embora seja privada, formalmente não tem dono. O ‘Terceiro Setor’ tem como meios típicos de atuação o trabalho voluntário e a mobilização ao redor de idéias, valores e ideais.

Com base em quais princípios se estrutura um programa de voluntariado? É uma boa pergunta que se pode fazer. Que tipo de mobilização ele representa? Ao redor de que idéia, valor ou ideal? Qual é a causa por trás dele? Há, de fato, uma causa por trás dele? Voluntário é aquele que faz algo por vontade própria. A maioria das organizações do ‘Terceiro Setor’ depende do trabalho voluntário e do engajamento livre de apoiadores.

O que leva essas pessoas a isso? O que essas pessoas estão buscando? O que elas estão querendo dizer ao responder positiva ou negativamente à possibilidade de se vincular voluntariamente a uma iniciativa? Qual é movimento espontâneo que existe na organização? Uma iniciativa social terá tanto mais ou tanto menos força quanto mais ou menos pessoas se mobilizarem e se engajarem nela e na causa a que se refere. Em 1993, com a Ação contra a Fome, a Miséria e pela Vida, Betinho mostrou o potencial que existe na mobilização voluntária e quais âmbitos ela pode alcançar.

Evidentemente, no ‘Primeiro Setor’ as principais decisões são tomadas pelos eleitores e pelos seus representantes e no ‘Segundo Setor’ elas são tomadas por investidores e compradores. Em frente a uma prateleira de supermercado cada pessoa sempre tem uma decisão a tomar. No ‘Terceiro Setor’ as decisões são tomadas por aqueles a quem se pode chamar de tomadores de iniciativa e pelos seus apoiadores.

Um tomador de iniciativa é um ser humano corajoso, idealista e indignado. Ele assume para si a responsabilidade de alterar a situação diante dele. Ele é um empreendedor social, que não desiste até descobrir maneiras de tornar possível uma nova realidade. Em que medida se reconhece que a sociedade precisa de pessoas assim? O que é feito para potencializar a ação delas? Muitos investimentos dentro do ‘Terceiro Setor’ são feitos nessas pessoas. Wellington Nogueira, dos Doutores da Alegria, descobriu que a alegria ajuda as pessoas a viverem mais e melhor, se indignou com o ambiente nos hospitais, acreditou que crianças doentes poderiam melhorar rapidamente se o ambiente fosse propício e corajosamente decidiu colocar aquilo que sabia fazer para ajudar crianças, médicos e enfermeiras. Wellington sabe fazer as pessoas rirem, ele é um palhaço profissional (*clown*) e criou um Centro de Estudos para desenvolver continuamente essa prática. Para ele, “rir é o melhor remédio”. Hoje o movimento pela humanização hospitalar é mais forte graças à contribuição dele e dos Doutores da Alegria. Muitas empresas estão chamando a equipe dos Doutores da Alegria porque também reconhecem que o seu próprio ambiente precisa se tornar mais humanizado.

Um empreendedor social está para a sociedade assim como o fermento está para o pão. E o pão será tanto melhor quanto melhor for o fermento, a farinha, o forno e a proporção entre eles. Alguns programas de capacitação no ‘Terceiro Setor’ têm sido usados como estratégia para facilitar a “mistura” desse fermento com os demais ingredientes.

A política de formação de lideranças de qualquer organização tem subjacente a ela uma visão de ser humano e de desenvolvimento. Que imagem é essa? É uma imagem mecânica ou uma imagem orgânica? O que se busca é contribuir para a formação de pessoas fragmentadas ou íntegras? Que integridade é essa? Por que é feita esta escolha? Que mundo se espera que essas pessoas construam?

É muito comum daqueles que atuam no 'Terceiro Setor' supor que todo o investimento feito - seja de recursos, de talentos ou de tempo - é um investimento em desenvolvimento. Mas será isso verdadeiro? Aqueles que acreditam que todo investimento social é um investimento em desenvolvimento precisam tomar o cuidado de rever, de vez em quando, qual é a concepção de desenvolvimento de que se está falando, sob risco desse investimento perder em sentido. Desenvolvimento é um assunto complexo, não há dúvida. Para acessar o seu sentido existe um caminho bem acessível, embora nem sempre espontâneo: olhar o que se faz. De certa maneira, sempre existe coerência entre aquilo que se faz e aquilo que se acredita. Na prática de uma organização está implícita a sua compreensão de desenvolvimento. Por trás de toda ação em prol de desenvolvimento existe uma noção do que este significa, consciente ou inconscientemente. As estratégias que uma organização está adotando refletem qual visão de desenvolvimento? Desenvolvimento é visto como sinônimo de crescimento? Desenvolvimento é tratado como um ponto de chegada ou como um caminho sem fim? Conteúdo gera desenvolvimento? Desenvolvimento é uma questão de estímulo ou de respeito? Desenvolvimento se dá de fora para dentro ou de dentro para fora? A prática contém uma série de pressupostos. Há um grande risco em não rever esses pressupostos. Investimento consciente é aquele que se baseia numa concepção clara de desenvolvimento. Não estará o êxito de uma organização também associado à evolução do seu entendimento de desenvolvimento? Investir em desenvolvimento é olhar criticamente o que se faz e rever o conceito de desenvolvimento subjacente. Ao mesmo tempo, é aprofundar-se sobre o que é desenvolvimento e, a partir daí, rever o que se faz.

As pessoas e as organizações de naturezas diferentes costumam enfrentar dilemas diferentes com o passar do tempo. Dilemas políticos são inerentes às organizações do 'Primeiro Setor', enquanto dilemas econômicos são colocados em primeiro plano nas instituições do 'Segundo Setor'. No 'Terceiro Setor' os dilemas são normalmente existenciais. Dilemas existenciais estão relacionados à visão de mundo, propósito, intenção, significado da existência. Claro que todas as organizações têm estes três tipos de dilemas naturalmente, mas o modo como respondem a eles pode ser distinto. Tentar

resolver uma questão existencial usando critérios econômicos pode ter conseqüências desejadas e indesejadas.

Fazer as escolhas baseadas em interesses da maioria e por questões de legalidade é comum no ‘Primeiro Setor’. Interesses mútuos e conveniências parecem orientar muitas escolhas no ‘Segundo Setor’. No ‘Terceiro Setor’, várias decisões são tomadas considerando o potencial existente nas pessoas e na sociedade. Aquela ONG carioca certa vez perguntou a um grupo de grafiteiros: “Por que vocês acham que um cego não pode trabalhar com grafiteagem?”.

É natural esperar que o ‘Primeiro Setor’ opere a partir de uma lógica regulatória e coercitiva (para manter certa ordem pode ser necessário, sim, praticar formas de coerção: pode-se esperar que uma pessoa que cometeu um crime precise ser algemada). O ‘Segundo Setor’ tende a operar mais baseado na técnica (para produzir) e no raciocínio compensatório. Uma troca de um produto por certo montante em dinheiro está baseada num pensamento compensatório, assim como a contratação de um profissional por um salário maior. O ‘Terceiro Setor’ opera a partir de outra lógica: emancipatória. Muitas ações de treinamento neste ‘setor’ preparam as pessoas, por causa disso, para fazer intervenções provocativas e desconcertantes.

O tema responsabilidade social está cada vez mais difundido entre as empresas e já há uma boa oferta de cursos e programas de formação pelo país todo. É importante averiguar qual dos modos de pensar descritos acima que está subjacente à estratégia de responsabilidade social de cada organização. Talvez uma organização se considere socialmente responsável porque está cumprindo com todas as *obrigações* legais. É como a dona de casa que se considera uma pessoa exemplar porque paga todas as obrigações trabalhistas da empregada doméstica. Talvez outra instituição considere que está sendo responsável por assegurar alguns benefícios extras para seus funcionários, como plano de saúde, e por investir em projetos sociais na comunidade através de uma creche para funcionários e moradores próximos. Ela espera que, em *compensação*, eles trabalhem satisfeitos e haja um reconhecimento por isso.

É muito mais difícil criar e implementar políticas e programas que estimulem o pensar novas maneiras de ser, a reversão completa do *status quo*, a mudança das relações sociais estabelecidas. Há programas de remuneração em empresas, por exemplo, que dão bônus para os colaboradores da empresa em função dos resultados alcançados. Se a empresa alcançar as metas que planejou, os supervisores recebem 10% a mais do seu

salário anual, os gerentes 20% a mais e os diretores 30% a mais. Como seria tratado alguém que propusesse o critério inverso, inspirado pela premissa de que esse tipo de política agrava cada vez mais o problema da distribuição de renda no país? Ou seja, se propusesse que os funcionários que ganham menos recebessem a maior parcela ‘do bolo’ e os que ganham mais recebessem a menor parcela ‘do bolo’? Um dos maiores desafios das organizações do ‘Terceiros Setor’ atualmente é gerar programas que criem essa possibilidade.

O exercício de poder tem bases diferentes em cada ‘setor’: no ‘Primeiro Setor’, o poder normalmente é delegado, representativo. Os eleitores ao escolherem um conjunto de representantes estão delegando a eles o poder para tomarem certas decisões. No ‘Segundo Setor’ convive-se com o chamado poder aquisitivo. Pessoas que não têm nenhum poder aquisitivo, por exemplo, ficam praticamente excluídas do ‘Segundo Setor’. Ou: quem tem mais, pode mais.

No ‘Terceiro Setor’ o poder é normativo, ou seja, o poder vem da capacidade de estabelecer valores, parâmetros, conceitos, paradigmas. Uma organização do ‘Terceiro Setor’ terá tanto mais poder quanto mais fortes e significativas forem as idéias com que trabalha. Uma associação comunitária de São Paulo que trabalha há mais de 25 anos numa favela local recentemente se viu diante de um grande desafio: a entrada do tráfico de drogas na comunidade. Discutindo sobre o que fazer, decidiu-se por fazer nada. O resultado é que simplesmente a comunidade está ignorando a venda de drogas e esses pontos de venda estão se tornando deficitários. A comunidade está satisfeita interiormente com o seu modo de vida, leva uma vida de tal forma significativa (ou seja, repleta de significado) que não precisa buscar algo mais nas drogas. O tráfico não está conseguindo se estabelecer por lá, por enquanto. O poder normativo, como ilustra a estória, quanto mais se tem, menos é necessário usá-lo. Pode-se perguntar qual a concepção de empoderamento subentendida num projeto social, a partir dessas considerações.

4.3. *Financiamento*

E quanto ao dinheiro? Qual é a visão de ‘Terceiro Setor’ que está implícita numa política de investimento de uma organização? Pode-se considerar que o dinheiro advindo do pagamento de impostos e taxas, que a princípio é de todos, é tipicamente um dinheiro de ‘Primeiro Setor’. O dinheiro das transações de compra e venda, que é de

cada um, é um dinheiro de ‘Segundo Setor’. O dinheiro de terceiros, colocado à disposição por meio de doações, tem a ver com o ‘Terceiro Setor’.

O modo como cada organização vê o dinheiro que tem à sua disposição pode ter muito a ver com o modo como ela entende a sua inserção na sociedade. Seguindo a pergunta acima, uma parte do dinheiro de uma empresa tem donos muito bem definidos (os acionistas e sócios). Uma outra parte é dinheiro público? Atualmente, 1% do imposto de renda a ser pago anualmente pode ser direcionado pelas próprias empresas a projetos sociais que elas escolherem, através dos Fundos Municipais dos Direitos das Crianças e Adolescentes: o uso do dinheiro público pode ser definido pelas próprias empresas.

Uma parte do dinheiro é de ‘Terceiro Setor’? E se a resposta for sim? Muitas empresas direcionam parte destes recursos para fundações corporativas, deixando evidente que entendem que uma parte do seu capital é de ‘Terceiro Setor’. Porém, a gestão desse investimento, se orientada exclusivamente pela lógica empresarial, pode transformar um dinheiro que era de ‘Terceiro Setor’ num dinheiro de ‘Segundo Setor’, na medida em que é investido a partir de critérios compensatórios e alocado sob um rígido sistema de controle, orientado a modelos pré-definidos de eficiência e eficácia. Qual é a finalidade deste dinheiro? O que se entende por doação? Qual a relação entre doação e emancipação? Quanto deste orçamento está sendo aplicado em formação e quanto está sendo aplicado em controle e monitoramento? São perguntas que mantêm líderes despertos e que deveriam ser discutidas regularmente, caso se deseje aprofundar o entendimento de sociedade e desenvolvimento.

5. Perguntar é viver

A inserção de uma organização na sociedade, como já foi dito, é influenciada pela maneira como a sociedade é entendida. A sociedade, por outro lado, é fruto da maneira como as organizações são pensadas e dirigidas. Programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas no ‘Terceiro Setor’, assim como nos demais ‘setores’, precisam incorporar tanto uma reflexão sobre a sociedade em que se inserem, quanto sobre o papel e o propósito das organizações a que se vinculam.

Para fazer uso estratégico das idéias aqui expostas, uma prática simples é elaborar perguntas a partir delas. Que perguntas estratégicas uma pessoa ou organização interessada em desenvolvimento e ‘Terceiro Setor’ pode se fazer regularmente?

- Para que tipo de transformação se quer contribuir?

Um programa de formação que deseja preparar pessoas para aliviar uma situação pode não ser considerado transformador. Uma boa dica neste caso é tentar clarificar que tipo de questão está sendo enfrentada, na forma de uma pergunta. Essa pergunta tem caráter existencial? Uma ONG pode chegar à conclusão que está buscando soluções para a pergunta “Como retirar crianças da rua?”; outra pode chegar à conclusão de que a pergunta central é “O que faz com que mais e mais crianças tenham que vir para as ruas?”. Essa simples discussão pode exigir um profundo processo de reavaliação de estratégias de formação.

- O que é uma nova consciência?

Fazer algo diferente é consequência de um novo patamar de consciência. A partir do momento em que as pessoas se tornam conscientes, elas deixam de ser controladas e manipuladas e se tornam responsáveis pela situação em que vivem. Ao trabalhar com pessoas é preciso revisar com coragem e honestidade aquilo que se tem como intenção. Qual é a real intenção por trás de um programa de treinamento ou de um projeto social, por exemplo?

Emancipar, no dicionário, significa tornar(-se) independente, libertar(-se). Processos emancipatórios implicam questionamento, (auto)confrontação e dúvida, com perspectivas de rompimento, seja com alguém, seja com algo do passado. Quando há emancipação, no melhor sentido, as relações entre as pessoas tendem a mudar, sendo comum haver tensões e atritos durante o processo. É de se esperar que mesmo dentro da organização as relações mudem. A organização aceita o desafio de contribuir para que de fato um determinado grupo pense por conta própria ou busca tornar este mesmo grupo mais comportado e padronizado? Mais uma vez, a coincidência ou não entre a resposta e aquilo que se prega como mais alto ideal pode influenciar a decisão prática de um grupo de líderes.

- Qual é a responsabilidade que estamos assumindo?

Uma organização vinculada a uma causa provavelmente não é capaz de dar conta dela sozinha. A questão dos direitos das crianças ou do equilíbrio ambiental é muito maior do que qualquer organização. A ação isolada pode estar baseada numa ilusão quanto a si mesma ou numa visão preconceituosa dos demais atores. A mudança da sociedade depende de um movimento transformador, através do qual paradigmas serão renovados e uma verdadeira mudança coletiva de mentalidade possa ocorrer.

- Que tipo de relacionamento queremos manter com instituições de outros ‘setores’?

Uma sociedade é produto da interação mais ou menos madura de pelo menos três ‘setores’. A visão que se tem do papel de cada um no desenvolvimento social interfere significativamente na atuação de uma iniciativa do ‘Terceiro Setor’ (e possivelmente dos outros também). As pessoas que lideram uma iniciativa social com (ou sem) apoio de empresas e do Estado precisam (re)discutir filosoficamente seu entendimento dessas instituições. Esse exercício, se feito com abertura, pode conduzir a novas perguntas como: “Qual o papel do lucro na sociedade atual?” e “O que a visão de Estado implica em mudanças nos programas, atividades e parcerias estratégicas?”.

O número de perguntas que uma organização pode se fazer a partir do apresentado é grande. Não é propósito formular todas – o essencial é considerar que o uso criativo, honesto, crítico e regular deste tipo de conceito pode contribuir para uma revisão profunda e conseqüente dos propósitos e estratégias de uma iniciativa social, especialmente de treinamento, formação e desenvolvimento de pessoas, bem como para o exercício pleno de seu papel social.

Todas as iniciativas de ‘Terceiro Setor’ têm uma visão de mundo, um marco referencial, conceitual, no qual se baseiam para tomar decisões estratégicas. A sua revisão e aperfeiçoamento, incluindo a noção de ‘Terceiro Setor’, a partir de perguntas abertas e desafiadoras, oferece oportunidades para auto-renovação e crescimento institucional, mesmo que em alguns casos ela comece com uma crise. Sustentar perguntas, como se sabe, é angustiante.

6. Conclusão

Mais do que um novo ‘setor’ pensado quantitativamente, a idéia ‘Terceiro Setor’ representa uma maneira de compreender a dinâmica da sociedade atual, uma busca por encontrar caminhos para construir um novo mundo, melhor para mais gente, mais humano e repleto de significado. É praticamente impossível separar a idéia de desenvolvimento da concepção de “Terceiro Setor”, se este conceito for analisado em profundidade. No mundo de hoje, cada organização contém, em sua dinâmica, um gérmen de “Terceiro Setor’, mais ou menos consciente.

As políticas de treinamento típicas do ‘Primeiro Setor’ tendem a estar focadas no saber aplicar leis, normas e regulamentos e no entendimento de mecanismos de controle e na regulação. Essas políticas no ‘Segundo Setor’ parece que se voltam mais para o saber

fazer, para técnicas de produção e atendimento, com ênfase na qualidade, na produtividade e na competitividade. No ‘Terceiro Setor’, ações de treinamento e desenvolvimento devem ser estratégias primordiais para gerar ampliação de consciência, desenvolver autonomia e empoderar as pessoas para que se altere o *status quo*. Qualquer iniciativa de capacitação ou de avaliação neste âmbito precisa averiguar regularmente qual é a sua intenção primária, sob risco de obter resultados que muito mais reforçam uma situação social do que contribuem para sua transformação.

7. Sobre o autor

Antonio Luiz de Paula e Silva é diretor executivo do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. Atualmente reside em Bauru, no interior de São Paulo, e é pai de três filhos. *Fellow* da Ashoka Empreendedores Sociais (1988), mestre em Administração pela FEA-USP (2001), engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP (1985), desde 1989 trabalha em projetos de desenvolvimento social como facilitador, educador e consultor. Escreveu o livro “Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem”, editado pela Editora Global em 2001, e coordenou o livro “Guia de gestão: para quem dirige entidades sociais”, publicado pela Editora Senac em 2002. Pode ser contactado pelo telefone (11) 3032-1108 ou pelo e-mail alpsilva@fonte.org.br.

8. Sites interessantes

- i. ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – www.abong.org.br
- ii. Ashoka Empreendedores Sociais – www.ashoka.org.br
- iii. CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – www.ceats.org.br
- iv. Doutores da Alegria – www.doutoresdaalegria.org.br
- v. Escola de Gente – www.escoladegente.org.br
- vi. GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas – www.gife.org.br
- vii. IBASE – www.ibase.org.br

- viii. IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – www.idis.org.br
- ix. Instituto Ecosocial – www.ecosocial.com.br
- x. Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social – www.fonte.org.br
- xi. Mapa do Terceiro Setor - www.mapadoterceirosetor.org.br
- xii. Museu da Pessoa – www.museudapessoa.net
- xiii. Portal do Voluntário – www.v2v.org.br
- xiv. Rede de Informações do Terceiro Setor – www.rits.org.br

9. Bibliografia

¹ NATIONAL COUNCIL OF NONPROFIT ASSOCIATIONS. The United States Nonprofit Sector. NCNA, 2006, Washington, DC. Disponível em www.ncna.org .

² CIA – Central Intelligence Agency. The World factbook. In: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/docs/rankorderguide.html>, 2006.

³ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Estudos e Pesquisas Informação Econômica Número 4, 2ª edição. IBGE, 2002, Rio de Janeiro. Disponível em www.ibge.gov.br .

⁴ FALCONER, A.P. “A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão”. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, 1999, São Paulo.

⁵ DOWBOR, Ladislau. Gestão social e transformação da sociedade. In: http://ppbr.com/ld/8_gestaosocial.asp , 1999.

⁶ KAPLAN, Allan. O processo social e o profissional de desenvolvimento: artistas do invisível. Editora Peirópolis, 2005, São Paulo.

⁷ KISIL, Marcos. Comunidade: foco de filantropia e investimento social privado. Global, 2005, São Paulo.

⁸ FERNANDES, Rubem César. Privado porém público – O ‘Terceiro Setor’ na América Latina. Relume-Dumará, 1994, Rio de Janeiro.