

Rodrigo Piemonte Ribeiro

**Terceiro Setor: interesses públicos ou privados?**  
**Um estudo de caso comparativo entre duas instituições**  
**com atuação na área social.**

Dissertação apresentada a Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Assis, para obtenção do título de Mestre (Área de Concentração: Psicologia e Sociedade; Linha de Pesquisa: Infância e Realidade Brasileira)

Orientador: Dr. José Luiz Guimarães.

Assis  
2003

## Agradecimentos

Em especial ao orientador, Dr. José Luiz Guimarães, imprescindível para a conclusão dessa Tese. Além de contribuir com uma orientação objetiva e muito qualificada, se mostrou um amigo, pela dedicação e compreensão demonstradas até nos momentos mais difíceis.

Aos professores membros da banca de qualificação, Francisco Hashimoto e Cláudio E. dos Reis, pelas valiosas contribuições.

Em especial a Professora Dra. Elizabeth Piemonte Constantino pelo apoio e ajuda, e a predisposição demonstrada, desde o primeiro até o último momento.

Às instituições e a todos os sujeitos, que cederam seu tempo e sua atenção, possibilitando a realização desse trabalho

Ao grande amor da minha vida, Amanda. Espero poder ser tão fundamental na realização da sua Tese, quanto você foi na minha.

Agradeço de maneira geral, a todos os familiares e amigos, que contribuíram direta ou indiretamente, para a realização desse trabalho.

RIBEIRO, R. P. *Terceiro Setor: interesses públicos ou privados? Um estudo de caso comparativo entre duas instituições com atuação na área social*. Assis, 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Ciências e Letras, Campus de Assis, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo situar e discutir, a partir de certos conceitos, a atuação do Terceiro Setor, como um novo empreendedor social, frente ao Estado (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor). Entendido por muitos como possibilidade de desenvolvimento para a democracia e do futuro das relações políticas e econômicas internacionais, por meio da uma sociedade civil mais participativa, tem se tornado centro da atenção da mídia e alvo de interesse pela comunidade científica. A terminologia Terceiro Setor teve origem nos Estados Unidos no final dos anos setenta e, justamente por essa recente aparição e a sua excessiva abrangência, ainda provoca bastante discussão. Organizações não-governamentais (ONG), fundações, associações, grupos informais de voluntariado, instituições sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e até mesmo partidos políticos estão entre os atores envolvidos, onde os conceitos de público e privado parecem se confundir. Outra característica do Terceiro Setor é a interessante possibilidade que abre para o investimento privado que, além dos benefícios e isenções fiscais que proporciona aos seus parceiros, pode também funcionar como eficaz ferramenta de comunicação. Para a realização desse trabalho foram escolhidas duas instituições do Terceiro Setor, da região de Assis, com diferentes características: 1) uma fundação, diretamente vinculada a uma grande empresa privada e 2) uma instituição filantrópica autônoma sem fins lucrativos, ambas com atuação na área da infância e adolescência. Através de entrevistas realizadas nas instituições, foram colhidas as opiniões dos sujeitos, funcionários e voluntários, selecionados pela área de atuação, que foram interpretadas segundo referencial de apoio baseado na análise do discurso. O resultado das entrevistas foi bastante revelador, mostrando, nas duas instituições, um discurso muito semelhante às práticas administrativas e gerenciais utilizadas pela iniciativa privada e demandadas pelo mercado, como avaliação de resultados, competitividade e grande importância atribuída à imagem. No caso da instituição filantrópica, para conseguir mais doações e mais parceiros e no caso da fundação, para agregar valor à marca da empresa a qual se vincula. A grande maioria dos entrevistados acredita que a instituição onde trabalha ajuda a construir a cidadania ainda que, paradoxalmente, poucos tenham enunciado de maneira satisfatória a definição de cidadania. Todos manifestaram crença na democracia e no futuro do país, mas menos de um terço se disseram interessados em política. A possibilidade de o Terceiro Setor ser um parceiro do governo e, em determinadas situações, até substituí-lo, é compactuada por todos. Quanto a função do governo, para a maioria é atender as necessidades básicas da população, com algumas referências a maior abertura e limitação de interferência na economia. Não há dúvidas que o Terceiro Setor tem adquirido uma importância crescente, principalmente em países em desenvolvimento, mas ainda há muito por fazer, como a delimitação, ou identificação dos vários atores, ainda muito dispersos. Pela própria abrangência, importância e possibilidades de atuação inerentes à sua existência, associadas ao novo cenário político inaugurado pela eleição presidencial ocorrida no ano de 2002, é que o consideramos um campo ainda fértil para esse e outros estudos.

Palavras-chave: Marketing social, público, privado, responsabilidade social, voluntariado, cidadania.

RIBEIRO, R. P. Third Sector: interests public or private? A study of comparative case among two institutions with performance in the social area.

#### Abstract

The present work had as objective to place and to discuss, starting from certain concepts, the performance of the Third Sector, as a new one enterprising social, front to the State (First Sector) and the Market (Second Sector). Understood by many as development possibility for the democracy and of the future of the international political and economic relationships, by means of to a civil society with more activity, it has if turned center of the attention of the media and objective of interest for the scientific community. The terminology Third Sector had origin in United States in the end of the seventies and, exactly for that recent appearance and its excessive inclusion, it still provokes plenty of discussion. No-government organizations (ONG), foundations, associations, volunteers' informal groups, institutions without lucrative ends, organizations of the civil society of public interest (OSCIP) and even parties politicians they are among the involved actors, where public's concepts and private they resemble to confuse. Another characteristic of the Third Sector is the interesting possibility that opens for the private investment that, besides the benefits and fiscal exemptions that it provides to its partners, it can also work as effective communication tool. For the accomplishment of that work they were chosen two institutions of the Third Sector, of Assis' area, with different characteristics: 1) a foundation, directly linked at a great private company and 2) an autonomous philanthropic institution without lucrative ends, both with performance in the area of the childhood and adolescence. Through interviews accomplished in the institutions, the opinions of the subjects, employees and volunteers were picked, selected by the area of performance, that they were interpreted according to set support references in the analysis of the speech. The result of the interviews was plenty of discloser, showing, in the two institutions, a speech very similar to you practice them administrative and managerial used by the private initiative and demanded by the market, as evaluation of results, competitiveness and great importance attributed to the image. In the case of the philanthropic institution, to get more donations and more partners and in the case of the foundation, to join value to the mark of the company which is linked. The interviewees' great majority believes that the institution where works helps to build the citizenship although, surprisingly, few they have enunciated in a satisfactory way the citizenship definition. Everybody manifested faith in the democracy and in the future of the country, but less than a third one said interested in politics. The possibility of the Third Section to be a partner of the government and, in certain situations, until substituting it, it is shared by everybody. As the government's function, for most is to assist the basic needs of the population, with some references the largest opening and interference limitation in the economy. There are not doubts that the Third Section has been acquiring a growing importance, mainly in countries in development, but there is still a lot for doing, as the definition, or the several actors' identification, still very dispersed. For the own inclusion, importance and inherent possibilities of performance to its existence, associated to the new political scenery inaugurated by the presidential election happened in the year of 2002, it is that still considered it a field fertile for that and other studies.

Word-key: Social marketing, public, private, social responsibility, volunteer, citizenship.

## SUMÁRIO

Introdução .....	6
Capítulo 1 .....	9
Contexto Histórico/Político .....	9
1.1 - A formação do Estado de Bem Estar .....	9
1.2 - A reforma do Estado.....	12
1.3 – A Nova Ordem Mundial.....	14
1.3.1 - Globalização.....	15
1.4 – Cenário Político .....	22
1.4.1 – Teorias Econômicas.....	23
1.4.2 – Neoliberalismo.....	25
1.4.3 – Social Democracia .....	27
1.4.4 – A Terceira Via.....	29
1.4.5 – Críticas ao Neoliberalismo .....	31
1.4.6 – Críticas a Terceira Via .....	33
Capítulo 2 .....	36
A Definição do Objeto .....	36
2.1 – O Terceiro Setor .....	36
2.1.1 – Relevância Internacional.....	43
2.1.2 - Relevância Nacional .....	45
2.2 – O Marketing Social.....	50
2.3. Cidadania .....	56
2.4.2. Objetivos da pesquisa.....	61
2.4.3. Metodologia .....	62
Capítulo 3 .....	66
Análise e discussão dos resultados .....	66
3.1. A Pesquisa exploratória .....	66
3.1.1. A cidade.....	66
3.2. As Instituições.....	68
3.2.1 – A Casa.....	68
3.2.2 – A Fundação .....	70
3.3. A Pesquisa qualitativa .....	72
3.3.1. Caracterização dos Sujeitos .....	72
3.3.2. Os Cargos .....	74
3.3.3. A Instituição pelos sujeitos .....	76
3.3.4 - A percepção dos sujeitos sobre temas escolhidos .....	84
Considerações Finais.....	93
Referências Bibliográficas .....	106
Bibliografia .....	110
Anexos .....	111

## Introdução

A presente pesquisa é resultado do nosso interesse pelas questões políticas nacionais e, conseqüentemente, também internacionais, na medida em que elas, na conjuntura atual, são interdependentes.

Um país que possui uma das 10 maiores economias do mundo não deveria, pelo menos em tese, possuir tamanhas desigualdades, em relação às condições de vida da sua população.

Dois situações distintas mas indissociáveis, nos levaram a definição e escolha do tema, Terceiro Setor, como objeto da pesquisa.

A primeira, decorrente das preocupações com os rumos da nossa nação aliada à idéia, cada vez mais potencializada pela mídia, de que o Terceiro Setor poderia ser o começo da solução da maioria dos nossos problemas, passando pela participação popular nas definições de políticas públicas de efetivo interesse nacional.

A segunda área de que influenciou na nossa decisão, está diretamente ligada a nossa experiência profissional, no ramo da publicidade e propaganda.

Desde a época de escolha da profissão, um tema, sempre recorrente, era a função social da publicidade e a busca de uma maneira ética de se exercer a profissão.

Atualmente esta possibilidade tem encontrado campo fértil para vicejar no Terceiro Setor, apontado dentro do ramo publicitário, como local adequado para a realização dessa função social da profissão, por intermédio das técnicas apresentadas pelo marketing social.

Essa euforia teórica sobre o Terceiro Setor e, logicamente, as razões apresentadas acima, foram os motivos que nos levaram a escolher o nosso objeto de estudo e, conseqüentemente, servem para mostrar a relevância da própria pesquisa, cujo objetivo principal foi lançar luz sobre as muitas possibilidades inerentes ao setor e chamar a atenção para a sua reconfiguração, que vem acontecendo com a entrada e convivência de vários interesses no seu interior.

A realização deste trabalho aconteceu em três momentos distintos, que são identificados pela estrutura de apresentação da Dissertação, também organizados em três capítulos.

No primeiro capítulo procuramos entender o “cenário”, tanto nacional como internacional, onde surgiu e tem se desenvolvido o nosso objeto de estudo.

Para tanto procuramos realizar uma revisão bibliográfica que contribuísse, minimamente, para o entendimento sobre as condições objetivas em que se deu a chamada reconfiguração do Estado, desde o aparecimento do Estado de Bem Estar Social até as últimas correntes representadas pela “nova social democracia” e o neoliberalismo.

Outro assunto apresentado neste capítulo, foi o desenvolvimento das tecnologias e suas implicações para a vida em sociedade nesse começo de século, culminando com o fenômeno da globalização.

No segundo capítulo procuramos aprofundar o conhecimento teórico a respeito do objeto, buscando informações na bibliografia existente sobre o assunto e, apresentando também os números e as possibilidades de desenvolvimento para o Setor.

Nesse momento destacamos a enorme abrangência à qual a terminologia Terceiro Setor se refere e, também, talvez até por consequência disso, as diferenças e contradições aparentes nas várias definições apresentadas para o termo.

A partir dos dados levantados, ainda nesse capítulo, definimos a metodologia e os procedimentos para a coleta de dados.

Utilizamos a pesquisa exploratória, com ênfase na avaliação qualitativa, por meio de um estudo de caso comparativo entre duas instituições que têm atuação na área social.

A interpretação dos dados, colhidos em entrevistas, foi realizada com base no referencial teórico da análise do discurso.

Trabalhamos com duas instituições, sendo uma fundação de direito privado, ligada diretamente a uma empresa de grande porte e de relevância nacional, e outra instituição filantrópica autônoma sem fins lucrativos de menor grandeza mais vinculada a situação regional, com vistas a estabelecer uma comparação dos dados obtidos, a partir de entrevistas realizadas com 12 (doze) sujeitos, que realizam funções administrativas nas referidas instituições.

No terceiro capítulo apresentamos a análise dos dados colhidos e as considerações finais da pesquisa.

É por acreditar nas possibilidades do Terceiro Setor e na necessidade da participação da sociedade civil nos interesses públicos que realizamos este trabalho. Pretendemos, com nossas considerações, contribuir para o desenvolvimento e a estruturação do Terceiro Setor diante das necessidades do país e do mundo e principalmente em relação a sua interação com os dois outros setores, o Governo e o Mercado.

## Capítulo 1

### Contexto Histórico/Político

#### 1.1 - A formação do Estado de Bem Estar

Os avanços tecnológicos e as mudanças nas formas de produção modificaram drasticamente as condições de vida do homem. O que antes se produzia artesanalmente, de forma particularizada, atualmente se dá sob o ritmo acelerado e repetitivo da indústria e, conseqüentemente, esses excedentes de produção, requerem uma demanda internacional por novos mercados consumidores.

Em 1800, apenas 3% de toda a produção mundial era comercializada internacionalmente, as negociações eram quase que exclusivamente internas, enquanto que um pouco mais de 100 anos depois, em 1915, o volume dessas transações chegaram a 33%. Esse crescimento do mercado motivado pela alta produtividade mundial, aliado a uma crescente corrente nacionalista, foram as bases para o nascimento do Estado Moderno Liberal.

Essas expansões dos processos industrial e comercial provocaram mudanças em todas as esferas da vida no século XIX, principalmente nas referentes as organizações sociais, ao trabalho e ao Estado .

As indústrias, com o apoio da ciência buscavam a cada dia produzir mais em menos tempo, com gastos reduzidos e lucros sempre crescentes.

O conhecimento científico desenvolveu-se a passos largos com o pressuposto alardeado de melhorar as condições de vida do homem. A busca por novas tecnologias, mais rápidas e mais eficazes, era a principal meta e, segundo os defensores desse modelo técnico-científico, o homem, enfim, estaria livre de

trabalhos pesados e estafantes, ficando tudo a cargo das máquinas. A euforia em torno dos ideais científicos era tanta que começou a invadir todos os setores da vida pública. Tudo teria que passar pelo crivo da ciência o que não podia ser provado cientificamente era visto com suspeição.

A religião era um dos seus principais alvos. O “ópio do povo”, como afirmava Karl Marx<sup>1</sup>(1818-1883), seus princípios e dogmas eram considerados como alienantes e conformadores, não incentivavam o raciocínio e o pensamento crítico, tão disseminados pela ciência.

As relações trabalhistas também foram atingidas por essas mudanças. O homem deixava o campo e a produção para auto subsistência em busca dos postos de trabalho assalariados nas zonas urbanas.

A “linha de montagem” rompia completamente com a antiga forma de produção artesanal, onde o trabalhador se envolvia em todas as etapas do processo produtivo. Os antigos artesãos e agricultores tiveram que se acostumar ao ritmo acelerado e objetivo das fábricas. Sob a influência do Taylorismo, o trabalho agora era dividido, em várias etapas, cada vez mais reduzidas, simplificadas e repetitivas, transformando o indivíduo em apenas mais uma peça dessa poderosa engrenagem.

Todas essas mudanças geraram transformações irreversíveis na relação do homem com a sociedade. No sistema pré-industrial a base era o indivíduo - auto suficiente, limitado aos pequenos grupos de convívio social, como a família e a igreja, e de baixa participação nas decisões políticas. Agora com o novo panorama mundial de produção em larga escala, a expansão dos mercados e a busca frenética do lucro, impunham ao mundo um ideal desenvolvimentista baseado na evolução da

---

<sup>1</sup> Pensador alemão, autor de *O Capital*, obra publicada em três volumes, o primeiro em 1867. Os dois outros foram organizados e publicados por Frederick ENGELS em 1885 e 1894, respectivamente.

tecnologia e o fortalecimento do Estado, transportando o homem individualizado e despolitizado do campo para uma sociedade cada vez mais coletivizada e politizada nas grandes cidades.

O poder dos Estados dependia muito da sua inserção no comércio internacional, através da alta produtividade e da facilidade no escoamento dessa produção, condições essas diretamente atreladas ao controle social.

A autonomia governamental só seria atingida com uma população produtiva e favorável aos ideais estadistas.

Foi justamente nesse contexto histórico que surgiu uma nova forma de organização nacional, o “*Welfare State*”, ou Estado de Bem Estar, caracterizado pela centralização do poder e sua conseqüente burocratização, pela contínua intervenção e regulamentação dos mercados, tanto internos quanto externos, além da excessiva preocupação com o controle social através da defesa dos direitos civis dos cidadãos. Tais características estão bem descritas em Esping-Andersen:

Em termos gerais, representou um esforço de reconstrução econômica, moral e política. Economicamente, significou um abandono da ortodoxia da pura lógica de mercado em favor da exigência de extensão da segurança do emprego e de ganhos como direitos da cidadania; moralmente, a defesa das idéias de justiça social, solidariedade e universalismo. Politicamente, o *Welfare State* foi parte de um projeto de construção nacional, a democracia liberal, contra o duplo perigo do fascismo e do bolchevismo. Muitos países se autoproclamaram *Welfare states*, mas não tanto por designarem desse modo as suas políticas sociais, quanto por promoverem uma integração social nacional. (ESPING-ANDERSEN apud COELHO, 2000: 30)

O *Welfare State* predominou no cenário mundial desde o fim do período das guerras até o final dos anos 70 e teve seu declínio iniciado com a crise econômica dos anos 80.

## 1.2 - A reforma do Estado

A partir do século XIX, o caráter intervencionista do Estado se expandiu para todas as esferas da vida em sociedade. O poder Executivo influenciava o Judiciário e o Legislativo e a burocracia estatal se espalhava por todos os lados. Essa expansão do *Welfare State* foi uma rápida resposta para a Crise de 1929, gerada após o final da Segunda Guerra, mas também trouxe muita polêmica, como podemos ver nos escritos de GALBRAITH a respeito da aprovação, nos EUA em 1935, de algumas leis, que :

(...) concediam uma série de verbas para os Estados cuidarem de seus idosos e crianças carentes e para outros fins previdenciários. Estipulava também um sistema federal/estadual de seguro-desemprego e um sistema nacional compulsório de aposentadoria para os trabalhadores dos principais setores industriais e comerciais da economia.(GALBRAITH, 1987: 194)

Mais adiante, o mesmo Galbraith, citando Schlesinger, ilustra a indignação da “comunidade empresarial”

Com o seguro-desemprego ninguém irá trabalhar; com pensões para os velhos e os sobreviventes ninguém irá poupar; o resultado será a decadência moral, a bancarrota financeira e o colapso da república. (SCHLESINGER apud GALBRAITH, 1987: 195).

Muitas foram as controvérsias em relação ao nascimento do Estado de Bem Estar, mas a sua importância para a história política e econômica contemporânea é fundamental, principalmente para contextualizar o Terceiro Setor, nosso objeto de estudo.

A partir da nova organização do trabalho, os empregados das indústrias, que trabalhavam todos juntos em grandes galpões, exercendo funções muito específicas e repetitivas, começaram a perceber que o seu trabalho dependia demais da coletividade. Se uma das “peças” da linha de montagem interrompesse suas atividades todas as outras estariam comprometidas. O trabalho individual e auto

subsistente estava realmente desaparecendo. Os trabalhadores precisavam aprender a trabalhar em grupo, tanto para a maior produção quanto para a defesa de seus interesses, o que levou a se organizarem em associações, e principalmente em sindicatos, para reivindicar e salvaguardar direitos trabalhistas. Nesse processo contavam com bastante respaldo do Estado que, por isso, se mantinha ativo na conservação do controle social.

Tudo passava pelo poder estatal, principalmente as necessidades consideradas como estratégicas para o seu crescimento. Assim, como encontramos em diferentes autores (GALBRAITH, 1987; GIDDENS, 2001; TOURAINE, 1999), um Estado forte tinha que garantir:

- Direito a educação gratuita e de qualidade, pois só uma população educada pode se transformar em mão de obra eficaz para as indústrias;
- O acesso à rede pública de saúde;
- A segurança nas grandes cidades e em todo território nacional;
- Defesa dos direitos dos cidadãos;
- Política de garantia de empregos;
- A igualdade de oportunidade para todos.

Para dar conta de tantos encargos o Estado expande a sua área de atuação a cada dia e acaba entrando diretamente no processo produtivo, através das Empresas “Estatais”. Elas surgiram em várias áreas, como telecomunicações, energia, transporte, saneamento básico, mineração, agricultura, etc., consideradas como fundamentais para o interesse público e, portanto, não deveriam ficar à mercê da iniciativa privada ou internacional.

Essa vontade de manter tudo sob controle levou o Estado a acumular muitas funções; regido por um modelo de poder centralizador e burocrático o “inchaço” e a ineficiência foram inevitáveis. Segundo Del Roio:

O Estado assistencial entrou em crise no momento que a valorização do capital começou a decair, manifestando uma crise fiscal de porte, passando a encontrar dificuldades para efetivar os compromissos socialmente assumidos. Os custos com investimentos em infra-estrutura, seguridade social e administração pública estavam ficando insustentáveis, abrindo brechas para o fortalecimento do movimento operário e implicando perdas para o capital, tornando incontornável a necessidade de uma profunda reestruturação do Estado. (DEL ROIO, 2001: 7)

A crise do Estado de Bem Estar é um tema muito atual na política internacional e começou a ser discutida no decorrer da década de 80, o que, talvez, explique o seu caráter ainda controverso. Muitas são as explicações disponíveis à esse respeito e, quase todas, se referem à necessidade da reforma do Estado , mas a corrente teórica mais discutida nesse início de século é a neoliberal, bastante associada a idéia de globalização.

### **1.3 – A Nova Ordem Mundial**

A evolução tecnológica levou o homem a um novo modelo de mundo. O computador que acaba de sair da loja já é obsoleto; um dia sem acesso as informações globais pode significar a diferença entre um candidato ao mercado de trabalho aprovado e um reprovado. Em todas as áreas de atuação é muito importante estar bem informado, sobre todos os assuntos, para tomar decisões só o conhecimento técnico e específico não são mais o suficiente.

As conexões de comunicação formam redes tão poderosas que informações e acontecimentos importantes podem ser acessados de várias partes do mundo em tempo real. Executivos de grandes empresas fazem reuniões com sócios localizados em outros países, sem precisar se locomover, por meio das videoconferências. Programas de computadores conectados a Internet transferem dados ou arquivos para qualquer parte do mundo em segundos. A ciência quebrou todas as barreiras de espaço e tempo, vivemos na era da informação e do conhecimento.

### **1.3.1 - Globalização**

Convencionou-se dizer que 25 de Dezembro de 1991 é o marco inicial simbólico da Globalização, dia em que Moscou deixava de ser o centro do poder da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas para se transformar em capital da Rússia, a maior das Repúblicas resultantes do processo de desmantelamento do antigo império comunista do oriente. Não podemos deixar de salientar que a escolha desta data como marco simbólico foi uma inteligente ação de marketing, nada melhor que marcar o início da nova ordem mundial com a derrota do maior rival à expansão do capitalismo ocidental. Sem dúvida, foi uma estratégia da guerra ideológica onde cada dia mais o domínio da informação se transforma em arma poderosa.

Difícilmente poderíamos dizer a data e a hora em que começou o processo de globalização, mas certamente foi muito antes de 1991. As expansões ultramarinas de Portugal e Espanha, por exemplo, possuem várias características comuns a decisões tomadas dentro do atual mercado globalizado.

Essa revolução nas comunicações implica conseqüências de toda espécie, tanto no domínio econômico (no princípio do próximo milênio, as indústrias

da comunicação poderiam ser as locomotivas da economia), quanto no domínio sociológico (nova clivagem entre *inforricos* e *infopobres*, entre países do Norte hiperequipados e países do Sul subequipados).(ROMANET, 1997:11)

O poder da “informação” no contexto histórico atual é tão grande que durante os bombardeios americanos dirigidos ao Afeganistão, em resposta direta aos ataques terroristas de 11 de setembro contra as Torres Gêmeas do World Trade Center em Nova Iorque, aconteceu uma situação marcante. Os americanos também “bombardearam” de informação o território afegão na medida em que jogavam comida para a população civil faminta, acompanhada de rádios para informar quem eram os mandatários desses auxílios. Nesse contexto não basta apenas a ofensiva militar, também se tornou uma importante estratégia, minar a hegemonia interna do adversário, disseminando informações que coloquem a população contra o poder instituído em seu próprio país.

Foi criada uma rede de informação internacional, capitaneada pelos EUA e apoiada por grande parte do Ocidente, pintando uma guerra de interesses no mínimo duvidosos como uma “ofensiva mundial contra o Terror” com a intenção de salvaguardar a democracia e a liberdade sobre a Terra. O que parece ter se convertido na face mais visível da política externa norte americana.

Falar apenas em expansão das redes de informação pelo mundo fora levaria certamente a uma visão muito estreita do fenômeno da globalização. Outros temas como hegemonia cultural e imposição dos modelos de livre comércio internacional são de vital importância para o entendimento total da questão.

A globalização ou mundialização, como alguns preferem, acontece simultaneamente em todos os setores da vida em sociedade, as redes de

informação e o alto grau de desenvolvimento tecnológico e científico funcionam como catalisadores desse processo. Toda decisão tomada em um lugar específico, principalmente quando falamos de países como EUA, Inglaterra e Japão, influencia e muda os rumos do planeta como um todo. O mercado internacional, por exemplo, sofre grandes variações em curtos espaços de tempo devido a informações que circulam ininterruptamente. Existem situações que podem até gerar dúvidas sobre a soberania de nações de terceiro mundo. A ascendência ou a queda de candidatos ao governo em pesquisas eleitorais podem desestabilizar a economia interna de um país, do que tivemos exemplos nas últimas eleições presidenciais brasileiras de 2002. As instituições financeiras, principalmente americanas, recomendam aos seus clientes o investimento em países com maior estabilidade política e, em algumas situações, o processo eleitoral pode significar mudanças nas condições internacionais de comércio, levando esses investidores a tirar o capital investido no país e, conseqüentemente, causando turbulências econômicas.

Outra característica bastante relevante da globalização é a situação em que se encontra o Estado-nação, que fica literalmente entre dois opostos. Por um lado é pressionado a manter a centralização do poder e fortalecer o nacionalismo, condições criadas durante o auge do *Welfare State*, para responder as exigências da população em relação aos seus direitos sociais, como previdência, seguro-desemprego, saúde pública, etc. Por outro sofre pressões internacionais para se integrar à comunidade global, diminuindo a sua interferência e descentralizando suas atitudes, para diminuir gastos e otimizar a administração. Além de reduzir as taxas alfandegárias para ter acesso ao novo mercado mundial,

(...)é o enfraquecimento da nação-estado que sustenta essas duas evoluções – o movimento em direção à unificação e o aparentemente contraditório movimento em direção à fragmentação. O estado não

consegue mais conter os conflitos étnicos, nem, por outro lado, impedir as forças que levam a globalização. Ideologicamente, o nacionalismo é atacado de ambos os lados: pelos defensores do particularismo étnico e racial mas também pelos que argumentam que a única esperança de paz está na internacionalização de tudo, desde pesos e medidas até a criação artística. (LASCH, 1995, p. 62)

Essa dupla pressão acaba por esvaziar a noção de Estado e isso tem resultados catastróficos no cenário mundial. A população acaba ficando sem um ponto de referência, o que leva ao descrédito e ao desinteresse em relação às questões políticas suprimindo o conceito de cidadania em favor do particularismo. As pessoas, ao não verem seus clamores serem ouvidos, se sentem excluídas das decisões políticas e entendem o poder como algo distante de seu universo, se apegando cada vez mais as particularidades de seu pequeno convívio. Segundo Etzioni,

Alguns fanáticos chegam a exigir que renunciemos a noção de sociedade, permitindo que ela seja substituída por um conglomerado de tribos de várias cores. Na verdade, eles afirmam que o tribalismo é a única forma de comunidade com probabilidade de criar raízes em uma sociedade multirracial e multicultural. (ETZIONI apud LASCH, 1995:130)

Esses “tribalismos” podem ser facilmente identificados no atual cenário mundial. A ratificação da diferença é extremamente perigosa, é dela que surgem os radicalismos como os movimentos racistas e neonazistas, que se proliferam por todo o mundo, além do fundamentalismo religioso que fatalmente leva a atos terroristas injustificáveis. As guerras separatistas, tão freqüentes no leste europeu, também podem ser vistas como sintomas desse processo.

O mundo atual parece realmente não mais possuir fronteiras, tudo acontece simultaneamente. Grande parte da opinião pública considera a globalização como inevitável, como aparece na reportagem especial da revista *Veja* de 29 de maio de 2002:

Outra de suas características (do processo de globalização) é a obrigação de aceitá-lo, quer se goste, quer não. A globalização é irreversível, e os países que mais estão sofrendo decadência no mundo atual são justamente aqueles que dela fugiram, por motivos ideológicos, como a Coreia do Norte ou Cuba, ou então por falta de condições mínimas de participar do jogo, como as nações africanas. (ALCÂNTARA & SALGADO, 2002, p.98)

Cabe aqui salientar que a tendência que considera a globalização um movimento irreversível ainda causa bastante polêmica, apesar de não ser a intenção desse estudo problematizar essa questão é importante mostrar que o “pensamento único” não é uma unanimidade. Segundo Milton Santos,

Além das múltiplas formas com que, no período histórico atual, o discurso da globalização serve de alicerce às ações hegemônicas dos estados, das empresas e das instituições internacionais, o papel da ideologia na produção das coisas e o papel ideológico dos objetos que nos rodeiam contribuem, juntos, para agravar essa sensação de que agora não há outro futuro senão aquele que nos virá como um presente ampliado e não como outra coisa. Daí a pesada onda de conformismo e inação que caracteriza o nosso tempo, contaminando os jovens e, até mesmo, uma densa camada de intelectuais. (SANTOS, M., 2000, p.10)

Santos possui uma teoria bastante interessante que enxerga no poder da cultura popular uma saída para a homogeneização <sup>2</sup>. Entretanto, por razões que ficarão mais claras nas próximas seções do trabalho, vamos adotar a visão de Boaventura de Souza Santos, que também não é partidário do pensamento único mas, a nosso entender, está mais de acordo com o enfoque que pretendemos adotar, reservando maior destaque ao chamado Terceiro Setor.

Em texto apresentado no I Fórum Social Mundial, realizado na cidade de Porto Alegre, em 2001, o sociólogo português apresenta uma visão bastante abrangente e que nos permite enxergar o fenômeno como um todo e não apenas em suas especificidades:

(...)a globalização é o processo pelo qual determinada condição ou entidade local estende a sua influência a todo o globo e, ao fazê-lo, desenvolve a

---

<sup>2</sup> SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**. Editora Record, São Paulo, 2000.

capacidade de designar como local outra condição social ou entidade rival.  
(SOUZA SANTOS, 2001, p.4)

Souza Santos classifica a globalização em quatro vertentes distintas: o “localismo globalizado”, o “globalismo localizado”, o “cosmopolitismo” e o “patrimônio comum da humanidade”.

Por “localismo globalizado” entende-se o processo pelo qual um fenômeno local de uma determinada região, como a língua ou uma característica cultural, se estende pelo mundo substituindo ou interferindo características originais de uma outra região. A língua inglesa ou os *fast foods* americanos são bons exemplos dessa vertente.

O “globalismo localizado” é praticamente o mesmo visto pelo outro lado. Seria o impacto e a influência de determinada característica transnacional dentro de uma determinada região, ou ainda, a mudança de uma característica local para atender as necessidades criadas por esse modelo externo. Como exemplos de tais práticas existe a aceitação das leis de livre comércio internacional ou da destruição de recursos naturais para pagamento de dívidas externas.

É no terceiro processo, o “cosmopolitismo” que, coincidentemente ou não, o autor se refere diretamente ao Terceiro Setor. Ele ressalta a possibilidade de grupos sociais, regiões e até mesmo de Estados-nação se organizarem internacionalmente se apropriando desses novos recursos de interação mundial em seu próprio benefício.

As actividades cosmopolitas incluem, entre outras, diálogos e organizações Sul-Sul, organizações mundiais de trabalhadores (a Federação Mundial de Sindicatos e a Confederação Internacional dos Sindicatos Livres), filantropia transnacional Norte-Sul, redes internacionais de assistência jurídicas alternativas, organizações transnacionais de direitos humanos, redes mundiais de movimentos feministas, organizações não governamentais (ONG's) transnacionais de militância anticapitalista, redes de movimentos e associações ecológicas e de desenvolvimento alternativo, movimentos

literários, artísticos e científicos na periferia do sistema mundial em busca de valores culturais alternativos, não imperialistas, empenhados em estudos sob perspectivas pós-coloniais ou subalternas, etc, etc. (SOUZA SANTOS, 2001, p.7)

O último processo apontado é “patrimônio comum da humanidade” que consiste no surgimento de temas internacionais relacionados diretamente a condição da continuidade da vida do homem e do próprio planeta. Aqui se incluem todos os temas ambientais, como a preservação das florestas, a proteção da camada de ozônio, os níveis de poluição mundial, a biodiversidade marinha; e até mesmo a exploração do espaço exterior à Terra como a Lua e os outros planetas do Sistema Solar.

Apesar do “Terceiro Setor” aparecer literalmente apenas na idéia do “cosmopolitismo” é fácil perceber que a sua abrangência atinge também as outras três vertentes, quando não diretamente, pelo menos em resposta as dificuldades acarretadas por elas. O próprio fenômeno do surgimento de ONG’s, associações, fundações tanto no âmbito nacional como internacional pode ser visto como “globalismo localizado” quando se pensa internamente ou como “cosmopolitismo” quando se pensa mundialmente.

De acordo com Souza Santos, essas quatro vertentes apontadas anteriormente, ainda se dividiriam em dois movimentos, a “globalização hegemônica” e a “contra-hegemônica”.

Quando o movimento acontece de cima para baixo, do Norte para o Sul, dos países desenvolvidos para os subdesenvolvidos convencionam-se chamar de globalização hegemônica; e quando o movimento é inverso, de baixo para cima, do Sul para o Norte ou dos países subdesenvolvidos para os desenvolvidos chama-se contra-hegemônica. Ela é hegemônica quando ajuda a manter o “status quo” e

contra hegemônica quando o movimento contraria ao modelo instituído. Por isso o “globalismo localizado” e o “localismo globalizado” são movimentos de globalização hegemônica, porque são sempre condições transnacionais alterando a normalidade local e o “cosmopolitismo” e o “patrimônio comum da humanidade” são movimentos de globalização contra-hegemônica, pois são criados justamente para contestar esses modelos.

Esses conceitos nos ajudam a entender e visualizar o nosso objeto de estudo de uma maneira mais completa, possibilitando a percepção de várias correntes dentro do Terceiro Setor.

#### **1.4 – Cenário Político**

O cenário político mundial, onde se enquadra o Terceiro Setor, está passando por modificações constantes, muitas são as teorias e poucos os assuntos concordantes. Essa fase, de começo de século, é sem dúvida uma época de transição, e normalmente no final de um ciclo e conseqüentemente o começo de um outro, os valores e os ideais são sempre revistos. É comum, em quase todas as culturas, a ritualização de um momento transitório, como no final do ano, por exemplo, quando é fácil notar pelas várias formas de comemorações e celebrações por todo o planeta para a recepção desse novo começo. As pessoas ficam mais abertas à discussão e a revisão de ideais, além de mais esperançosas também.

Os valores sociais, políticos e econômicos também não escapam ilesos diante dessa fase de contestações. As opiniões e posições são bastante diversas e com certeza não podemos nos referir ainda a uma teoria prevalecente, mesmo que muitos insistam na idéia do “pensamento único”, mas sem dúvida somos levados a

conferir maior relevância as duas mais discutidas, o neoliberalismo e a nova social democracia, representada pela Terceira Via de Anthony Giddens<sup>3</sup> e Tony Blair<sup>4</sup>.

#### 1.4.1 – Teorias Econômicas

Como ponto de partida para o levantamento das teorias econômicas atuais é inevitável o retorno ao fim do século passado e suas sucessivas e importantes mudanças nas relações internacionais.

O ponto mais importante foi a queda dos regimes socialistas do leste europeu, tendo como marca a queda do muro de Berlim e a conseqüente reunificação da Alemanha em 1989. Antes desses acontecimentos o mundo era marcado por uma clara divisão, entre os países capitalistas do ocidente, liderados pelos EUA e ligados aos ideais da “direita conservadora”, e os países socialistas, sob o comando da extinta União Soviética, que defendiam os ideais da “esquerda revolucionária”.

Este período ficou conhecido como Guerra Fria, onde e quando os dois lados procuravam defender seus interesses e principalmente suas influencias pelo mundo, conseguidas e mantidas a todo e qualquer custo. Isso gerou uma forte ideologia armamentista, de caráter nuclear, e um mundo marcado pelas constantes ameaças de guerra entre as duas superpotências.

Além de ajudas econômicas e intervenções políticas ou militares em países considerados estratégicos outra forma de atuação das superpotências era a vitória no esporte que, apesar de não ser como uma vitória militar também era muito

---

<sup>3</sup> Anthony Giddens, sociólogo inglês, é o autor de, entre outros títulos, **A Terceira Via** (2001), onde propõe uma nova vertente para a social democracia.

<sup>4</sup> Antony Blair, primeiro ministro inglês desde 1998. Que, ao que nos parece, vem repetindo a atuação de Margareth Thatcher, ao apoiar a política internacional norte americana, mais voltada ao neoliberalismo do que propriamente para a social democracia, ou Terceira Via

importante para manter a hegemonia internacional. EUA e URSS “lutavam” nas olimpíadas medalha a medalha para vencer também a guerra da comunicação.

Com a queda dos regimes socialistas e comunistas o capitalismo, em tese, não possuiria mais adversário e caminhará a passos largos para a conquista de novos mercados. Essa é a base para o “pensamento único” que enxerga no capitalismo, vinculado a globalização, o único regime possível e eficaz. Mas, ao contrário do que aparentam, os socialistas não se dão por vencidos e defendem a tese que as idéias socialistas não caíram junto com os regimes do leste europeu.

O único ponto de concordância em quase todas as observações é a crise que atinge o *Welfare State*, caracterizado como extremamente burocrático e ineficiente.

Como descrito anteriormente (tópicos 1.1 e 1.2), o Estado assistencialista começou o seu declínio justamente pela sua expansão. Atender a todas as necessidades da população, como saúde pública, educação, emprego, previdência social; os interesses nacionais frente as relações internacionais, como exportação e importação, defesa das fronteiras, intervenções na economia; e ainda ter que gerenciar as várias empresas estatais acabou se transformando em uma tarefa quase que impossível num mundo onde a rapidez para se tomar importantes decisões se tornou uma exigência administrativa.

Descentralização e desburocratização estatal são imprescindíveis, mas é justamente aqui que começam as diferenças conceituais, de como colocar em prática essas idéias. Como as principais correntes políticas atuais, tem soluções distintas para esses problemas, talvez esse seja o melhor momento para diferenciar as principais teorias econômicas em questão.

### 1.4.2 – Neoliberalismo

Para os neoliberais tudo depende principalmente da desregulamentação do capital, e a prevalência das leis de mercado. Eles defendem a idéia de que o Estado tem que ser “diminuído”, ficando apenas numa função de mediador, como única saída para a crise. Pensamento esse, expresso nas palavras de um de seus maiores defensores, o economista americano Jeffrey Sachs ao afirmar que a sua *“convicção profunda é que a chave de resolução de muitos problemas, inclusive os do desenvolvimento, reside na integração à economia mundial”*. (SACHS apud RAMONET,1997, p.27)

John Gray é ainda mais enfático, na medida em que, para ele, os mercados são *“máquinas de moto perpétuo, exigindo apenas uma estrutura legal e a não interferência do governo para propiciar crescimento ininterrupto”*. (GRAY apud GIDDENS, 2001, p.22)

Frente à constatação da derrota do socialismo os neoliberais afirmam a perda do sentido na divisão política entre direita e esquerda, já que a última teria sucumbido junto com o extinto Muro de Berlim, dessa maneira, com a derrota do principal inimigo, o Estado capitalista democrático teria se tornado a única opção.

O mercado é visto como auto regulador, a “mão invisível” determina e equilibra todos os movimentos através do mecanismo de demanda e preço. Esse determinismo de mercado tem relação direta com a “meritocracia”<sup>5</sup> que pontua a tese de que num mundo aberto a livre concorrência e de, suposta, igualdade de oportunidades para todos a tendência é que os mais inteligentes se sobressaiam.

---

<sup>5</sup> Conceito retirado de LASCH, Christopher. **A Rebelião das Elites e a traição da democracia**. Rio de Janeiro, Ediouro,1995.

Este ideário pode ser constatado nas palavras do secretário do tesouro americano nos anos 30, época de euforia liberal, Andrew Mellon:

Viva a crise! Ela irá purgar a podridão que infecta o sistema. Tanto o custo de vida, elevado demais, quanto o nível de vida excessivo, hão de baixar. As pessoas hão de trabalhar com mais afinco, levarão uma vida mais moral. Os valores da bolsa hão de encontrar um nível de ajustamento e as pessoas empreendedoras recolherão os restos abandonados pelos menos competentes. (MELLON apud RAMONET, 1997, p.84-85)

Essa visão explica a desigualdade social como parte integrante da teoria liberal, numa sociedade onde o Estado não pode interferir no fluxo dos mercados e nem ter excessivos gastos sociais o indivíduo fica abandonado a própria sorte e é o único responsável por seus “erros ou acertos”.

Enfrentar o forte poder reivindicatório alcançado pelos sindicatos no período do Estado de Bem Estar também é uma premissa neoliberal. Portanto se o governo precisa diminuir os seus gastos sociais terá necessariamente que mudar as regras do jogo, por isso a reforma das leis trabalhistas se constitui num dos pilares da teoria neoliberal. Outra questão tratada como de segunda ordem para os neoliberais é a preocupação ambiental, pois para se sobressair numa economia gerenciada exclusivamente pela livre concorrência a principal “lei” é a diminuição, a qualquer custo, dos custos de produção, e todos sabem que para manter atitudes de preservação da natureza é preciso um alto investimento.

O sociólogo inglês Anthony Giddens, em seu livro *“A terceira Via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia”*, coloca as características desses modelos econômicos de maneira bastante esquemática, o que sem correr o risco da simplificação excessiva nos dá uma boa visão comparativa.

**Quadro 1. Thatcherismo, ou neoliberalismo (a nova direita)**

Governo mínimo
Sociedade civil autônoma
Fundamentalismo de mercado
Autoritarismo moral, somado a forte individualismo econômico
Mercado de trabalho se depura como qualquer outro
Aceitação da desigualdade
Nacionalismo tradicional
<i>Welfare State</i> como uma rede de segurança
Modernização linear
Baixa consciência ecológica
Teoria realista da ordem internacional
Pertence ao mundo bipolar

Fonte: Giddens, 2001, p.18.

**1.4.3 – Social Democracia**

A principal diferença entre a social democracia e o neoliberalismo é visão sobre a participação do governo no mercado. Para a social-democracia a intervenção do Estado, mesmo que difusa, para regulação do fluxo do capital é importante.

**Quadro 2. Social-democracia clássica (a velha esquerda)**

Envolvimento difuso do Estado na vida social e econômica
Domínio da sociedade civil pelo Estado
Coletivismo
Administração Keynesiana da demanda, somada ao corporativismo
Papéis restritos para os mercados: a economia mista ou social

Pleno emprego
Forte igualitarismo
<i>Welfare State</i> abrangente, protegendo os cidadãos "do berço ao túmulo"
Modernização linear
Baixa consciência ecológica
Internacionalismo
Pertence ao mundo bipolar

Fonte: Giddens, 2001, p.17.

A base para a social democracia era o pensamento econômico de Keynes<sup>6</sup> (1883-1946) que, como Marx, via no capitalismo além de um inegável poder produtivo uma grande força autodestrutiva. Para eles o capitalismo teria que ser dominado para salvar-se de si mesmo.

A intervenção governamental se daria através do controle da demanda e principalmente pela implementação de uma economia mista, que muitas vezes levaria a um alto grau de estatização.

Alguns setores econômicos deveriam ser retirados do mercado, não só por causa das deficiências dos mercados, mas porque indústrias fundamentais para o interesse nacional não deveriam ficar em mãos privadas. (GIDDENS, 2001, p.20)

A questão da igualdade e do controle social foram preocupações fundamentais para os socialdemocratas. Gradativamente o Estado atingiria o desenvolvimento econômico, aliado à defesa dos direitos sociais da população. Aqui fica claro o conceito de Estado assistencialista, que protege o indivíduo do "berço ao túmulo". É função do Estado dar condições para as famílias e os cidadãos,

---

<sup>6</sup> Publicou em 1936, *A Teoria Geral do Emprego, dos Juros e da Moeda*, e, nas palavras de E. K. Hunt: "é um dos mais brilhantes economistas conservadores deste século (XX)". (HUNT 1981:429)

intervindo em qualquer situação que a população esteja impossibilitada de se defender com seus próprios meios.

Dentro desse modelo as antigas instituições filantrópicas eram vistas com muita ressalva, porque os serviços prestados, em comparação com o Estado (na Europa)<sup>7</sup>, eram considerados de pouca eficácia principalmente por causa da falta de profissionalização do setor.

#### **1.4.4 – A Terceira Via**

A “Terceira Via” é uma proposta teórica que vem ganhando espaço, na política contemporânea, principalmente, por ser defendida pelo primeiro ministro britânico Tony Blair. Como o próprio termo demonstra, ela tem sido colocada como uma nova alternativa política entre o neoliberalismo (via do capitalismo) e a social democracia (via do socialismo). Segundo Giddens,

Os neoliberais querem encolher o Estado; os social-democratas, historicamente, têm sido ávidos por expandi-lo. A terceira via afirma que o que é necessário é reconstruí-lo – ir além daqueles da direita ‘que dizem que o governo é o inimigo’ e daqueles da esquerda ‘que dizem que o governo é a resposta’. (GIDDENS, 2001:80)

A intenção de Giddens é fazer da Terceira Via a base da ideologia de governo da “nova esquerda”, apesar de receber críticas tanto da direita como da própria esquerda, se é que ainda podemos nos referir a discussão política nesses termos. Por se basear em conceitos utilizados pelos “dois lados” ela se caracteriza como uma política de centro esquerda.

---

<sup>7</sup> O referencial teórico adotado por Anthony Giddens apóia-se na experiência social democrata européia e, para se falar em social democracia no Brasil, precisaríamos nos situar em outro período pois a aplicação desta teoria entre nós, só chegou aqui bem mais tarde, com a fundação e ascensão ao poder do Partido da Social Democracia Brasileira.

### Quadro 3. O programa da Terceira Via

O centro radical
O novo Estado democrático (o Estado sem inimigos)
Sociedade civil ativa
A família democrática
A nova economia mista
Igualdade como inclusão
<i>Welfare</i> positivo
O Estado do investimento social
A nação cosmopolita
Democracia cosmopolita

Fonte: Giddens, 2001, p.80

Um dos pressupostos defendidos pela terceira via é o “Novo Estado democrático”, que seria mais descentralizado possibilitando a proximidade com o poder e favorecendo ações diretas tanto da sociedade civil como do próprio governo. Processos não ortodoxos de democracia, diferentes da votação, como “referendos eletrônicos, júris de cidadãos” podem favorecer a tão desejada eficiência administrativa de uma forma mais democrática.

Uma proposta de “nova economia mista” é baseada na maior aproximação dos setores público e privado, com a intenção de utilizar a eficiência do mercado para fins públicos. Essa idéia está muito relacionada com o “*welfare* positivo” que é aquele onde o Estado investe em capital humano ao invés da antiga prática assistencialista de doação, gerando assim uma sociedade civil mais ativa.

Encarar as mudanças nos critérios de sociabilização por causa da globalização também é uma das propostas da Terceira Via. Aceitar as novas

organizações da família faz parte de uma sociedade democrática e cosmopolita. É impossível e indesejável coibir a decadência da família tradicional (patriarcal, autoritária e conservadora), as diferenças são a base do multiculturalismo.

Grosso modo, esses são os pressupostos da Terceira Via e fica evidente a importância do Terceiro Setor dentro de tal modelo. Resultando numa “sociedade civil ativa”, como parceira e fiscal do governo.

#### **1.4.5 – Críticas ao Neoliberalismo**

A maioria das críticas feitas ao neoliberalismo se voltam à total liberdade dada ao mercado. Talvez uma das mais fundamentadas dessas críticas esteja sistematizada no livro *“A Rebelião das Elites e a traição da democracia”* de Christopher Lasch (1995). Em resumo o escritor americano afirma que dentro de um modelo neoliberal, onde o movimento do capital não pode ser regulamentado, a tendência é que se mova para onde seja possível o maior lucro. Até aqui, aparentemente, nenhum problema, mas se pensarmos que países de terceiro mundo normalmente possuem menores taxas de juros e salários mínimos mais baixos é bem mais lucrativo, para as grandes multinacionais, mudarem suas fábricas para lá. Que consequências esse movimento acarretaria? Em primeiro lugar, os países de terceiro mundo disputam entre si as “melhores” condições internacionais. Isso ocasiona, inevitavelmente, um nivelamento por baixo, muitas vezes sustentado por péssimas condições de trabalho (baixo nível de proteção social e baixos salários) e, em situações extremas, até incentiva a mão de obra infantil. Em segundo lugar a saída, na ótica dos países sedes dessas empresas (primeiro mundo), de

milhões de dólares em investimentos e postos de trabalho. As elites não possuiriam mais nenhum vínculo com o Estado democrático, isso quando não o prejudicariam.

Para Lasch,

as classes privilegiadas – amplamente definidas como 20% do topo – se tornaram independentes não só das cidades industriais decadentes, mas também dos serviços públicos em geral. Envia seus filhos para escolas particulares, protegem-se de emergências médicas ingressando em planos de saúde sustentados pelas empresas, e contratam guardas de segurança privada para protegê-los da crescente violência que as ameaça. Na verdade afastaram-se da vida comum. Não é só o fato de não verem vantagem nenhuma em pagar por serviços públicos que não usam mais, muitos já deixaram de se considerar americanos com alguma importância para o destino da América. Suas ligações com uma cultura internacional de trabalho e lazer – de negócios, entretenimentos, informações, e ‘resgate de informações’- que faz com que muitos se sintam profundamente indiferentes quanto à perspectiva do declínio nacional americano.(LASCH; 1995, p.59)

Outra crítica, ainda mais forte, ao neoliberalismo vem de Ignácio Ramonet, editor chefe do *Le Monde Diplomatique* em 1999, uma das mais importantes publicações sobre política internacional.

Ele levanta uma hipótese basicamente simples, mas nem por isso inexpressiva. Questiona o poder estatal, numa economia onde o mercado livre é a única norma, com a seguinte idéia:

A título de exemplo, imaginemos que no mais importante esforço financeiro feito na história econômica financeira moderna em favor de um país – no caso o México – os grandes Estados do planeta (entre os quais, os Estados Unidos), o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional chegaram a juntar cerca de US\$ 50 bilhões. Uma soma considerável Tudo bem: sozinhos, os três primeiros fundos de pensão americanos – os Big Three de hoje: Fidelity Investments, Vanguard Group e Capital Research and Management – controlam US\$ 500 bilhões...Os administradores desse fundos concentram em suas mãos um poder financeiro de uma envergadura inédita que nenhum ministro da Fazenda ou diretor de Banco Central possui. Em um mercado que se tornou instantâneo e planetário, qualquer deslocamento brutal desses autênticos mamutes da finança pode implicar a desestabilização econômica de qualquer país. (RAMONET; 1999, p. 71)

E para finalizar, o autor cita o ex-secretário das Nações Unidas Boutros Boutros-Ghali que afirma que “a realidade do poder mundial escapa amplamente

*aos Estados. Tanto é assim que a globalização implica a emergência de novos poderes que transcendem as estruturas estatais". (RAMONET, 1999, p. 71)*

Realmente a idéia da movimentação financeira internacional sem restrições sofre muitas críticas, mas não são apenas os neoliberais que são atacados.

#### **1.4.6 – Críticas a Terceira Via**

A filósofa Marilena Chauí tem um dos pontos de vista mais veementes entre os críticos da Terceira Via, ela coloca em questão até a sua eficácia, assim como a sua originalidade:

A origem dessa fórmula, como reconhecem seus atuais proponentes, é pouco ilustre: foi empregada pelo fascismo para indicar um projeto e um programa econômico, social e político que se pretendia equidistante do liberalismo e do socialismo/comunismo. Reapareceu nos anos 40 nos discursos de Perón e consolidou o peronismo. Em outras palavras, outrora como agora, a idéia de Terceira Via tem a pretensão de colocar-se além da direita liberal e da esquerda socialista-comunista. Os fascistas, de fato, foram muito além. O peronismo, nem tanto. E os atuais proponentes da terceira via simplesmente ficam entre ambas, imaginando que ultrapassaram a contradição de ambas. (CHAUI; 1999, p. 6)

Uma contestação conceitual é feita em relação à posição do Estado-Nação. Qual seria a sua função num mundo onde externamente o Estado cede o poder para instituições transnacionais como a ALCA (Área de Livre Comércio das Américas), o Mercado Comum Europeu, a OMC (Organização Mundial do Comércio), a ONU (Organização das Nações Unidas), etc. e internamente passa a responsabilidade dos direitos sociais para a iniciativa privada?

Indaga a autora:

Como uma ideologia que confunde liberdade com competição, justiça social com desigualdade, argúcia para explorar e dominar com democracia poderia pretender introduzir na barbárie capitalista o consenso e a

concordia, a justiça e a paz? Aliás, desde quando, afora no lirismo poético da Terceira Via, a prosa capitalista teve tais objetivos?” (CHAUÍ; 1999, p.10)

Outro crítico da Terceira Via é o sociólogo francês Alain Touraine que, em seu livro *“Como sair do Liberalismo?”*(1999), propõe uma outra forma de teoria econômica como saída para a social democracia, a chamada “Política 2 ½”, fazendo uma clara alusão a idéia de Antony Giddens.

O termo “Política 2 ½”, se refere a um modelo que se colocaria entre a antiga social democracia e a terceira via de Giddens e Blair. Para Touraine, assim como para Chauí, a Terceira Via é uma política de centro direita, ao contrário do que pensa Giddens que a coloca como uma política de centro esquerda, ou uma modernização da social democracia. A saída seria menos governo e menos mercado.

O que a define, em relação ao projeto de Tony Blair, é que ela atribui a prioridade a reintegração social dos excluídos e dos marginais, por meios econômicos, ou seja, dando de novo ao aumento da produção e do emprego uma prioridade confiscada há muito tempo pelos problemas monetários e financeiros. É preciso lembrar o forte vínculo que existe entre crescimento e emprego? (TOURAINÉ; 1999, p. 126)

Vale ressaltar aqui que as idéias colocadas acima se referem a modelos teóricos, e que na prática fica difícil uma classificação tão particularizada, e a inter-relação é inevitável. A intenção desse capítulo não foi discutir a validade deste ou daquele modelo e sim fazer uma breve revisão bibliográfica sobre as principais correntes e teorias sobre o papel do Estado, e suas contradições, para contextualizar o cenário político atual e melhor visualizar o desenvolvimento do Terceiro Setor, nosso objeto de estudo.

No próximo capítulo, apresentaremos a definição de nosso objeto de estudo e os caminhos que percorreremos para o desenvolvimento da pesquisa, desde a escolha do tema, a metodologia e a operacionalização da coleta de dados.

## Capítulo 2

### A Definição do Objeto

#### 2.1 – O Terceiro Setor

É nesse cenário conturbado e transicional da política internacional, marcado pelo forte avanço da tecnologia, pela reforma do Estado, e ainda sobre o ideário do “pensamento único”, que surge e se fortalece o Terceiro Setor, aumentando a cada dia sua área de atuação e o espaço ocupado na mídia.

Muitas são as dificuldades para se falar sobre o Terceiro Setor e a primeira delas é a que se refere diretamente ao próprio termo. A expressão Terceiro Setor foi utilizada pela primeira vez, nos Estados Unidos, nos anos 70, e os pesquisadores europeus só começaram a usá-la a partir da década de 80<sup>8</sup>. Muitos ainda não a consideram ideal, apontando outras opções, mas todos concordam na dificuldade de se chegar a um consenso, principalmente por sua extrema abrangência e a sua ainda recente aparição na opinião pública.

Apesar desse tema ter invadido os noticiários televisivos apenas recentemente, em meados da década de 90, o fenômeno do surgimento de instituições de origem privada com interesses públicos é bem mais antigo.

No que se refere a América Latina, e também ao Brasil, o aparecimento desses movimentos data do início dos anos 50, tendo como base, principalmente, as iniciativas ligadas a igreja católica e seus grupos de missionários.

Outros grupos que surgiram também nessa época foram as organizações com interesses políticos e sociais, normalmente vinculadas aos ideais da esquerda,

---

<sup>8</sup> Coelho, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo, Editora Senac, 2000.

e financiadas por instituições europeias, que mais tarde fariam oposição aos regimes ditatoriais impostos em grande parte da América Latina. É como demonstra BAVA, ao afirma que,

(...)as ONGs existem no Brasil há muito tempo. Novo é o nome – organizações não governamentais – que lhes deram o Banco Mundial e as Nações Unidas. Antes eram conhecidas como centro de pesquisa, associações promotoras de educação popular, entidades de assessoria a movimentos sociais. (BAVA; 1994:97)

A definição “Terceiro Setor” se origina na suas diferenças, ou semelhanças, em relação aos outros dois setores, o setor público ou governo e o setor privado ou mercado, então, Terceiro Setor é aquele que não é nem público nem privado. Essa linha de definição ganha visibilidade no esquema apresentado por Fernandes (1994, p.20-21), que mostra quatro inter-relações possíveis entre os conceitos de público e privado, como se vê no quadro 4, ao invés de apenas duas como comumente acontece.

**Quadro 4. Público X Privado**

<b>Agentes</b>	<b>Fins</b>	<b>Setor</b>
Privados	Para Privados =	Mercado
Públicos	Para Públicos =	Estado
Privados	Para Públicos =	Terceiro Setor
Públicos	Para Privados =	(corrupção)

Fonte: Mendes, 1999, p. 31.

Várias outras terminologias tem sido usadas para descrever o rol de atuações destas instituições, como a mais conhecida e utilizada pela imprensa nacional, as ONG's - ou Organizações não-governamentais, e outras como, OSCIP's - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, associações voluntárias,

organizações sem fins lucrativos, fundações de bem estar social, setor de filantropia, etc.

Mas na maioria dos casos essas terminologias são muito restritas, referindo-se a apenas uma parte do todo, ou são ainda muito simplistas, enxergando ideologicamente ou até ingenuamente a situação.

A mais utilizada atualmente é realmente o Terceiro Setor, mas ainda assim a sua definição está longe de ser um consenso e vários autores já discorreram sobre assunto chegando a definições distintas. É o que podemos ver nas palavras de Ruth Cardoso, ex-primeira dama do Brasil (1995/2002) e então presidente do Conselho da Comunidade Solidária:

O próprio conceito de Terceiro Setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros nem sequer para muitos dos atores que o estão compondo. São vários os termos que temos utilizado para caracterizar este espaço que não é Estado nem mercado e cujas ações visam o interesse público: iniciativas sem fins lucrativos, filantrópicas, voluntárias. (CARDOSO; 1997, p.7)

Já para Fernandes,

pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES;1997, p. 27)

A maioria dos autores se atém às definições referentes à dualidade entre público e privado, sem dar atenção as diversas particularidades e suas inúmeras possibilidades de atuação dentro do setor. Característica essa justificável porque, nos vários artigos publicados sobre o assunto, poucos deles tratam diretamente

sobre a delimitação do objeto. Esse é o caso das definições de Falcão e Dimenstein, encontradas em textos que tratam da relação entre o Terceiro Setor e a imprensa.

Para Falcão,

(...)o terceiro Setor é basicamente uma iniciativa do setor privado, seja empresarial, comunitário ou sindical. Não visa nem o lucro nem o poder. Não obstante, justifica-se pela busca de um fim eminentemente público. É um setor privado porém público, como se costuma dizer. (FALCÃO;1997, p.158)

Já para Dimenstein,

(...) o 'Terceiro Caminho', um caminho no qual se redefinem e se combinam o que é público, oficial e privado, numa das mais marcantes revoluções administrativas desse fim de século. (DIMENSTEIN; 1997, p.167)

Uma situação que demonstra tanto o crescimento da utilização do termo Terceiro Setor quanto a falta de unanimidade sobre ele aconteceu em 1996, no III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor.

Pela primeira vez acontecendo no Brasil, mais especificamente na cidade do Rio de Janeiro, teve seu nome alterado justamente por causa da controvérsia sobre a terminologia, pois nas suas duas edições anteriores, realizadas respectivamente na Espanha e no México, era chamado de Encontro Ibero-Americano de Filantropia. A justificativa para a mudança está registrada por Loschpe, no prefácio do livro "*Terceiro Setor: Desenvolvimento social sustentado*" (1997), resultante do encontro. Segundo ela,

Filantropia vem do grego e significa 'amor à humanidade', implicando uma visão altruísta e desprendida. As fundações, institutos e empresas reunidos

pelo Grupo<sup>9</sup> viam iniciarem-se seus programas num momento em que a ótica de mercado não permitia este desprendimento, exigindo a previsão de retorno do investimento realizado tanto em relação ao beneficiário como ao investidor. É claro que este retorno não se traduz em moeda, mas sim em desenvolvimento. Filantropia, no entanto, não é igual a desenvolvimento social, que é uma ação tradicionalmente atribuída ao Primeiro Setor, o governo. E nós falávamos do ponto de vista do Segundo Setor, o mercado, designando o conjunto de ações que acontece no interior do Terceiro Setor – aquele que é público, porém privado”. (IOSCHPE; 1997, p. 1)

A visão expressa por Ioschpe, além de mostrar a falta de um consenso sobre as definições também aponta para uma das maiores tendências do setor no momento, a profissionalização e principalmente a noção de investimento e não mais de doação como práticas mais antigas, assunto que será abordado mais adiante.

Todas essas visões servem para mostrar que ainda temos muito a aprender sobre o assunto, mas para efeito deste trabalho, adotamos as formulações de Fernandes (1997,p.29-31), pelo fato dele aparecer como referência obrigatória, na maioria das publicações sobre o assunto. Os seus apontamentos caracterizam este segmento de forma tão rica, que, no nosso entendimento, concentram as principais formulações e as que mais satisfazem os objetivos da nossa pesquisa.

É tentando responder como se podem agrupar em um mesmo termo, Terceiro Setor, tantos e tão variados componentes, que ele enxerga quatro principais razões:

- *Faz contraponto às ações governamentais;* torna-se uma co-extensão do Estado se vinculando a idéia expressa na constituição de 1989 que é direito e *responsabilidade* de todos a manutenção da ordem. Na medida que adota esse ideal o Terceiro Setor se torna um ambiente de cidadania

---

<sup>9</sup> GIFE ( Grupo de Institutos Fundações e Empresas) - Fundado em 1995 e definido pelos próprios fundadores como *fórum permanente da cidadania empresarial é constituído por representantes de 25 grupos privados nacionais, entre os quais, Rede Globo, Bradesco, Volkswagen do Brasil, Victor Civita, Grupo Itaú e Oldebrecht. Foi a primeira organização do gênero na América Latina. (CARRION, 2000: 243)*

e intervenção política. *“No limite, não há serviço público que não possa, em alguma medida, ser trabalhado pelas iniciativas particulares”;*

- *Faz contraponto às ações do mercado; empresta a iniciativa individual o sentido coletivo, ou seja, coloca o bem comum como, antes de tudo, um princípio e uma possibilidade da ação individual. Desinstitucionaliza a participação individual de interesse público; antes a participação voluntária só acontecia por meio da Igreja, nos seus vários projetos filantrópicos, ou nas eleições (Estado) onde as pessoas se dedicavam aos partidos ou a algum candidato. Atravessa a dicotomia entre público e privado e coloca a dúvida sobre a participação, tanto para indivíduos e empresas, na construção ou destruição dos bens e serviços de interesse comum; se torna assim co-extensivo com o mercado: “(...) não há investimento do qual não se possa indagar sobre as conseqüências maiores. Mas o inverso também é verdadeiro. Não há interesse coletivo que, apreendido como uma demanda efetiva, não possa, em princípio, tornar-se objeto de investimentos lucrativos”. Cabe aqui ressaltar o alerta feito a idéia da própria existência de um Terceiro Setor mostrar a impossibilidade do mercado se auto regular. “A presença de um Terceiro Setor sinaliza, contudo que o mercado não satisfaz a totalidade das necessidades e dos interesses efetivamente manifestos, em meio aos quais se movimenta”;*
- *Empresta um sentido maior aos elementos que o compõem; supera a oposição dicotômica do pós-guerra e recoloca o “pensamento trinário” no cenário político. “Modifica, pois, os termos do período anterior (Estado x*

*mercado), realçando o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos. (...) A participação cidadã passa a ser reconhecida como uma condição necessária à consolidação das instituições”;*

- *Projeta uma visão integrada da vida pública; sendo este o Terceiro Setor, pressupõe a existência dos outros dois, e, portanto, reforça a complementaridade necessária entre as ações públicas e privadas. Essa complementaridade se apóia na necessidade da existência do Estado, no mínimo, como regulador das atitudes do Terceiro Setor, impossibilitado, por razões éticas, de se auto-regulamentar. E na existência do mercado que possibilita a característica não lucrativa do Terceiro Setor, sendo ele o lugar específico para as ações lucrativas. “É o sistema legal, instituído pelo Estado, que esclarece os limites das ações voluntárias consideradas legítimas. (...) O terceiro Setor não teria as características que lhe valem o nome sem o mercado. É (e pode ser) sem fins lucrativos porque supõe a existência do lucro em outro plano. Não houvesse a autonomia do mercado, não haveria a autonomia das organizações sem fins lucrativos”.*

A própria diversidade de definições em relação ao Setor só vem endossar a idéia do crescimento de sua importância. E, para confirmar essa perspectiva, vamos apresentar os seus números nacionais e internacionais.

### 2.1.1 – Relevância Internacional

O processo de desenvolvimento do Terceiro Setor no mundo, que anteriormente era visto como uma hipótese bastante provável, hoje já é uma realidade. Vários são os autores que chamam atenção para o caso, frisando sempre as mudanças benéficas que esse “envolvimento da sociedade civil” em assuntos públicos traz para a vida em sociedade.

Muito interessante é a comparação entre o número de empregos gerados pelo Terceiro Setor em relação ao setor privado apontada por Salamon:

De fato, se fossemos somar todos os trabalhadores de tempo integral no setor sem fins lucrativos, nesses oito países, (EUA, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão) e compará-los ao nível de emprego nas maiores empresas privadas de cada um deles (General Motors nos Estados Unidos, Daimler-Benz na Alemanha, Hitachi no Japão, por exemplo), o emprego sem fins lucrativos superaria o regular numa proporção de seis para um: 12 milhões de empregados no primeiro caso contra 2 milhões naquelas grandes empresas privadas. Também em termos de gastos o setor sem fins lucrativos impressiona. Alcançou, em 1990, mais de US\$ 600 milhões, o que significa que nesses oito países é 20% superior ao PNB da Espanha e 10% superior ao PNB do Canadá. (SALAMON;1997, p. 94)

Outro autor que demonstra dados importantes é Wuthnow (*in* GIDDENS, 1997 p. 90), que em 1994 realizou, nos EUA, uma pesquisa para avaliar a participação dos “pequenos grupos”, entendido por ele como sendo “*pequenos números de pessoas que se reúnem de maneira regular para desenvolver seus interesses comuns*”, chegando à conclusão de que cerca de 75 milhões de americanos “*pertencem pelo menos a um pequeno grupo que se reúne regularmente*”, o que seria, na época, o equivalente a 40% da população do país.

Talvez o dado mais impressionante, demonstrado recentemente sobre o Terceiro Setor seja a constatação de Rifkin, o autor do polêmico livro “O Fim dos Empregos” (1996), que se tornou *best seller* mundial, de que,

(...) nos Estados Unidos, há 1,2 milhão de organizações sem fins lucrativos ou organizações de serviços. Dez por cento de sua força de trabalho remunerada encontra-se nesse setor. Se o setor sem fins lucrativos dos Estados Unidos fosse uma economia, seria a sétima maior economia do mundo. (RIFKIN; 1997, p.20)

Giddens, o sociólogo inglês, também é um grande defensor do Terceiro Setor, tanto que coloca o desenvolvimento da “sociedade civil ativa” como um dos pilares para a estruturação da “Terceira Via”. Um dado muito importante é o crescimento de instituições do primeiro e do Terceiro Setor de caráter transnacional, reforçando a idéia de uma sociedade global.

Na virada do século (passado), por exemplo, havia cerca de vinte organizações internacionais governamentais e 180 organizações transnacionais não-governamentais. Hoje há mais de 300 das primeiras e cinco mil das últimas. Já existe governo global e já existem sociedade civil global. (HELD apud GIDDENS; 1999, p.152)

Outra característica que serve para demonstrar o desenvolvimento do Terceiro Setor é o aparecimento da norma internacional SA 8000 (Social Accountability 8000), tendo a organização não governamental SAI (Social Accountability International) sediada nos EUA como a responsável pelo seu desenvolvimento e supervisão. Ela visa padronizar e certificar que as empresas possuem responsabilidade social, seria um similar das normas ISO para a área social. Uma empresa que deseja conseguir a certificação tem que cumprir todas as exigências dos requisitos da norma. Os requisitos da norma envolvem os seguintes aspectos: não utilização de trabalho infantil, nem de trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direitos coletivos, não discriminação (sexual, raça, política, nacionalidade, etc), práticas disciplinares, e respeito a carga

horária de trabalho, requisitos esses que são exigidos também, a todos os fornecedores da empresa que deseja a certificação.

A norma realmente pode trazer algumas vantagens para as empresas que a adotarem como afirma Oliveira (2002), num texto onde caracteriza o perfil do “consumidor consciente”, e sugere que: *“esta norma vem atender a uma necessidade de consumidores mais esclarecidos que preocupam-se com a forma como os produtos são produzidos, e não apenas com a sua qualidade”*.

A profissionalização no setor vem ganhando cada vez mais importância e a implantação dessa norma pode servir para supervisionar a utilização do marketing social, além de servir também para facilitar um consumo mais responsável.

### **2.1.2 - Relevância Nacional**

No Brasil a situação não é diferente, apesar de termos números relativamente mais baixos que os internacionais a perspectiva de crescimento é inegável.

Em pesquisa realizada por Fernandes (1997) para o III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor realizado no Rio de Janeiro em 1996, foram apresentados os números do setor no Brasil.

Segundo o RAIS, do Ministério do Trabalho, em 1991 existiam mais de 200 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil, empregando mais de 1 milhão de pessoas (Goes, 1995). São números nada banais, que colocam o setor como a terceira maior categoria na geração de empregos no país. (...) Os números que temos, no entanto, dão uma idéia do objeto, ainda que tentativa e incompleta. Não incluem, por exemplo, o trabalho que é feito no âmbito dos templos religiosos. Cada paróquia da Igreja Católica desenvolve, ao menos, um projeto social.(...) Em 1991, as Conferências Vicentinas coordenavam o trabalho social de 300 mil voluntários, com um orçamento acima de US\$ 18 milhões (Novaes, 1995). (...) somente na distribuição de alimentos a ação espírita no estado (Rio de Janeiro) beneficia regularmente cerca de 187 mil pessoas cadastradas (Giumbelli, 1995). (...) Pesquisa sobre as igrejas evangélicas no Rio de Janeiro indica que cerca de 20% de seus membros dedicam algum tempo de trabalho voluntário aos necessitados num ritmo semanal. Isto significa cerca de 300 mil voluntários (...) os projetos apresentados pelas 99 empresas concorrentes ao Prêmio Eco de Filantropia Empresarial, em 1995, totalizavam investimentos no valor de US\$ 285.338.662,00.(FERNANDES; 1997, p.28-29)

Esse potencial de crescimento se reforçou ainda mais com a aprovação da Lei nº 9.790, no dia 23 de março de 1999, que “dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos”, facilitando a profissionalização do Terceiro Setor no Brasil. (anexo A)

Essa lei ficou conhecida como a nova lei do Terceiro Setor, sendo considerada uma vitória para maioria das pessoas envolvidas no processo. Ela permite a criação das OSCIP's - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

É da caracterização do que, efetivamente, seria “interesse público” e as formas como ele tem sido compreendido e utilizado por estas instituições, que extraímos a curiosidade e o interesse para a nossa pesquisa, como será possível verificar no próximo capítulo.

Outra fonte de dados que também demonstra o crescimento da importância do terceiro setor no Brasil é a *Pesquisa Ação Social das Empresas*, realizada pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) entre os anos de 2000 e 2002, com o apoio financeiro do BID e do Escritório da CEPAL no Brasil.

Aquela pesquisa buscou demonstrar e identificar a participação das empresas privadas, de pequeno, médio e grande porte, em *ações sociais*, termo entendido como “*atividades não-obrigatórias realizadas para atender comunidades em geral, em áreas como assistência social, alimentação, saúde e educação, dentre outras. Essas ações abrangem desde atividades eventuais a grandes projetos mais estruturados, podendo estender-se ou não aos empregados das empresas e seus familiares*”.(IPEA;2002:3)

Dentro dessas características, 59% de um total de 782 mil empresas no país, o que equivale a 462 mil empresas, declararam realizar voluntariamente algum tipo de atividade social para a comunidade.

Todas as movimentações financeiras dessas empresas, no Terceiro Setor, originaram um montante de aproximadamente R\$ 4,7 bilhões, ou, analisando comparativamente, 0,4% do PIB do país em 2000.

Em uma outra pesquisa, um grupo de empresas do Terceiro Setor, o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, demonstra que entre os seus associados houve um crescimento considerável no período de 1997 a 2000.

**QUADRO 5. Evolução do investimento social 1997- 2000 para os associados do GIFE**

<b>Ano</b>	<b>Valor (corrigido) R\$</b>	<b>% Acumulado</b>
1997	377.745.038,75	-
1998	410.943.013,58	8,8
1999	433.702.891,31	14,8
2000	437.091.676,00	15,7

Fonte: GIFE (2001)

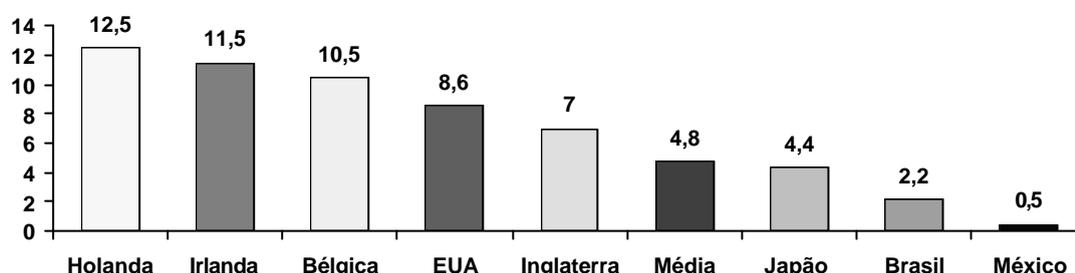
Além dos resultados mais visíveis e divulgados, uma outra forma de valorizar o Terceiro Setor, tem sido considerar o seu potencial de geração de postos de trabalho.

Muitos estudos revelam que o Terceiro Setor tem se mostrado como uma boa alternativa para a crise do desemprego mundial, no Brasil entre 91 e 95, houve um aumento de 44,38% no número de postos de trabalho remunerado, cresceu de 0,78 para 1,12 milhões de empregos. (SCORNAVACCA JR & BECKER, 2000, p.2)

Apesar do crescimento expressivo apresentado acima, a média do Brasil em empregos remunerados dentro do Terceiro Setor ainda é baixa. Em 1995 eram

1.500.000 de postos de trabalho, já incluídos os voluntários (aproximadamente 300 mil), o que equivale a apenas 2,2% do total de empregos gerados no país, enquanto que a média mundial era de 4,8% do total de empregos, e em países como a Holanda, por exemplo, chega 12,5%, como mostra a figura 1, a seguir, (AS/GSET;2001, p.17):

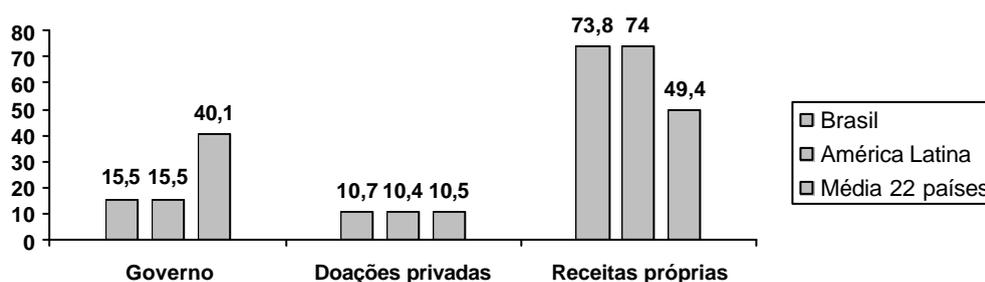
**Figura 1. Participação do setor sem fins lucrativos no total de pessoal ocupado, por países.**



Fonte: Pesquisa comparativa Jonhs Hopkins - ISER, 1999

Com relação a origem dos recursos empregados, no Brasil, o que podemos notar é que a maioria dos investimentos vem de receitas próprias, aparecendo o governo e doações privadas como coadjuvantes nessa questão, o que relativamente não contraria o cenário internacional e demonstra o seu caráter de independência em relação aos órgãos governamentais.

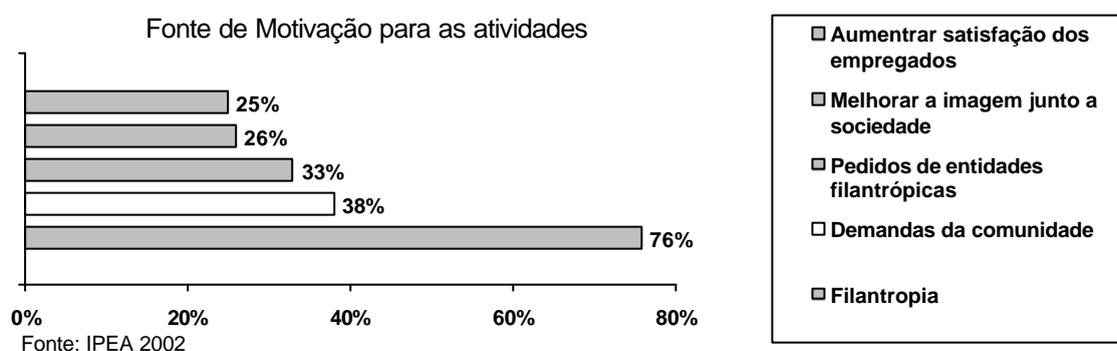
**Figura 2. Médias brasileira, latino-americana e de 22 países das fontes de recursos para o setor sem fins lucrativos.**



Fonte: Pesquisa comparativa Jonhs Hopkins - ISER, 199

A pesquisa do IPEA ainda aponta, com um dado demonstrativo de possibilidade de crescimento, que 39% das empresas estão intencionadas a aumentar sua participação num futuro próximo e que apenas 6% dos empresários utilizaram os benefícios fiscais previstos em lei, creditando à outras motivações o interesse pelas atividades no Terceiro Setor, como mostra a figura 3, a seguir.

**Figura 3. Fonte de Motivação para as atividades**



Todos os dados apresentados acima sugerem muitas possibilidades ao Terceiro Setor, tanto de crescimento interno quanto na perspectiva de ser uma saída eficaz para muitos dos problemas gerados pelas novas práticas políticas e econômicas, adotadas mundialmente.

O crescimento acelerado do Terceiro Setor é um fenômeno ainda recente no Brasil, a iniciativa privada está tomando parte de questões anteriormente deixadas a cargo exclusivo do Estado. Esse fenômeno tem sido visto como a solução para vários problemas, tanto pela sociedade como pelo Estado e investigar esse aparente consenso sobre as virtudes e super poderes do Terceiro Setor, também compõe o quadro geral dos objetivos desse estudo.

Além dos temas já levantados, consideramos importante o aprofundamento de dois outros conceitos que serão utilizados na discussão dos nossos resultados.

## 2.2 – O Marketing Social

Assim como é consenso sobre a crescente importância atribuída ao Terceiro Setor e o espaço que tem recebido na mídia, também há consenso sobre o reconhecimento do marketing social como a ferramenta mercadológica que mais tem ganhado destaque na atualidade. A grande maioria das empresas está percebendo o seu potencial, bastante reforçado por profissionais de marketing, administração e comunicação.

Talvez, historicamente, um dos maiores objetivos das instituições do Terceiro Setor, aliadas ou não ao governo e a sociedade, tenha sido alcançar a mudança do comportamento ou da percepção da população em relação a um determinado tema, como preconceito racial, controle populacional, prevenção de doenças, interrupção de confrontos armados, entre tantos outros. Justamente percebendo esta intenção e o inexpressivo retorno alcançado nessas campanhas sociais, Kotler, um dos mais respeitados teóricos sobre o assunto e o primeiro a utilizar a expressão marketing social<sup>10</sup>, juntamente com Roberto, professor de Marketing Internacional da Fundação Coca-Cola no Instituto Asiático de Administração, publicaram o livro: *Marketing Social, estratégias para alterar o comportamento público*.<sup>11</sup>

A ferramenta do marketing social nasceu para auxiliar governos, instituições e a sociedade civil a conseguir os seus objetivos por meio das técnicas da

---

<sup>10</sup> KOTLER & ZALTMAN, Philip & Gerald. Social Marketing: Na Approach to Planned Social Change. *Jornal of Marketing*. 35, julho de 1971, pp.3-12.

<sup>11</sup> (KOTLER & ROBERTO, 1992)

administração e da comunicação, como fica claro nas primeiras linhas da introdução do referido livro:

Toda nação do mundo está passando por problemas sociais que seus cidadãos e seus governos estão procurando resolver. A solução desses problemas sociais envolve mudança social – a alteração da forma de viver das pessoas e dos grupos pela transformação de práticas negativas ou prejudiciais em práticas produtivas, pela mudança de valores ou atitudes nas comunidades e em sociedades inteiras, e pela criação de novas tecnologias sociais que suscitem as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas. (KOTLER & ROBERTO;1992, p.1)

Os autores fazem descrição bem detalhada dos conceitos e das técnicas a serem utilizadas numa campanha de mudança social, mas para os efeitos desse trabalho iremos nos ater a definição do conceito e as características mais gerais apresentadas sobre o assunto.

Kotler e Roberto (1992) definem 5 elementos centrais para as campanhas de mudança social: 1) elas tem que ter uma *causa*, ou “resposta desejável a um problema social”; 2) um *agente de mudança*, um indivíduo ou uma organização; 3) *adotantes escolhidos como alvo*, os alvos dos apelos para a mudança, podendo ser populações inteiras ou grupos específicos de pessoas; 4) *canais*, vias de comunicação entre os agentes de mudança e os adotantes escolhidos como alvo e por fim 5) uma *estratégia de mudança*, com a direção e o programa adotado pelos agentes de mudança.

Ainda segundo esses autores existem 6 possibilidades de estratégias de mudança social, sendo o *marketing social* apenas uma delas. As outras 5(cinco) seriam a *tecnológica* que procura sanar um problema social por meio de uma nova tecnologia, como os cintos de segurança dos veículos por exemplo; a *econômica*, que busca a mudança impondo custos ao comportamento indesejável e recompensando o desejável, como sobre taxaço de produtos como cigarro; a

*política legal*, que pode restringir a produção e a venda de algum produto; a *educacional*, baseada na informação e o esclarecimento sobre práticas nocivas a saúde, como por exemplo o próprio fumo; e por último a *coerciva*, que utiliza a força.

Interessa-nos particularmente a compreensão do *marketing social*, que:

(...) é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento de ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do marketing. (...) tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo. Recorre a conceitos de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e testes de conceitos de produtos, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria da troca, para maximizar a resposta dos adotantes escolhidos como alvo. (KOTLER & ROBERTO;1992, p.25)

As causas sociais objetivam mudanças nas pessoas e essas mudanças podem ser divididas em quatro categorias, por ordem de dificuldade.

Podem ser apenas *cognitivas*, que não procuram mudar comportamentos mas percepções sobre determinado assunto; *mudanças de ação*, que visam uma ação direta, como as campanhas de vacinação por exemplo; as *de comportamento*, que são as que querem induzir a alteração de algum comportamento em busca do próprio bem estar; e as mais complexas que são *as mudanças de valores* que são aquelas que envolvem a modificação de crenças ou valores profundamente arraigados.

Essas são as técnicas tradicionais, mas se continuarmos a estudar a evolução das técnicas de marketing social, iremos notar uma clara transformação nas suas premissas.

A princípio o marketing social foi criado com a intenção de transmitir os conhecimentos utilizados pelo mercado (Segundo Setor) para que o governo (Primeiro Setor), e o Terceiro Setor conseguissem melhores resultados em suas

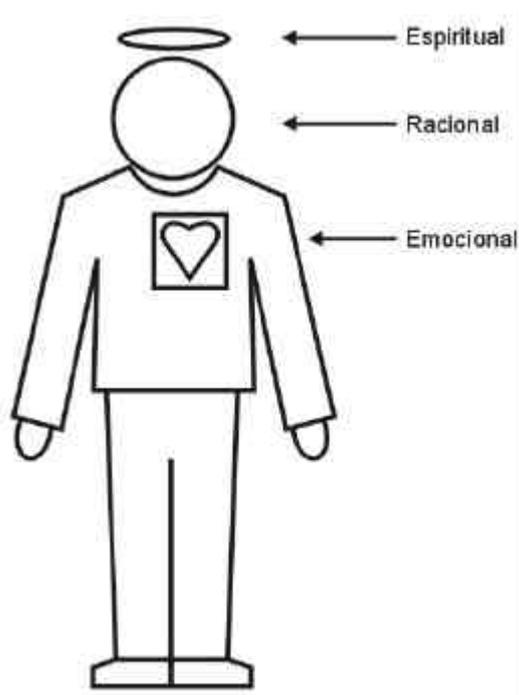
tentativas de mudança do comportamento ou da percepção do público. Além das suas intenções iniciais, atualmente, vem se configurando como uma ótima oportunidade para os interesses do próprio mercado.

A estratégia mais utilizada pelo mercado é a que visa vincular a marca de uma empresa a alguma causa social, com a intenção de reforçá-la e/ou reposicioná-la no imaginário do consumidor. As marcas têm valores agregados tão fortes que em alguns casos podem ultrapassar o valor da própria empresa, é como acredita o mesmo Kotler, afirmando na edição de junho de 2001 da revista marketing, que se pudesse escolher em comprar pelo mesmo preço todas as fábricas da coca-cola ou a sua marca, não teria dúvida em escolher a segunda opção. Para ele nós *“não consumimos os produtos , mas sim a imagem que temos deles”*. Outro exemplo do poder das marcas que podemos citar, é um teste de sabor, muito comum em técnicas de marketing:

É fácil demonstrar que num teste de sabor feito de olhos vendados, a versão A pode atingir o mesmo nível de expectativa de preço da versão B. Mas, quando o exercício é repetido, podendo-se ver a marca, A pode ter facilmente um preço de 10 a 15% superior a B, ou até mais. Assim, os sinais virtuais que emanam do nome da marca, o logotipo, a combinação de cores o formato da embalagem e o design podem, tomados em conjunto conotar uma promessa do fabricante ao consumidor. (PRINGLE & THOMPSON;2000, p.49)

Na história da publicidade e do marketing não é nenhuma novidade a construção de marcas fortes, com muitos valores agregados a sua imagem, valores esses que num primeiro momento se voltavam mais a características racionais, como segurança e qualidade, entrando depois em valores emocionais, como amizade e confiança. Mas uma das técnicas mais novas do marketing em relação ao

assunto, pode ser sintetizada na ilustração da “antropomorfia das marcas” (figura 4) (PRINGLE & THOMPSON;2000)



**Figura 4. Antropomorfia na construção da marca: década de 50, racional; década de 70, emocional; década de 90, espiritual.**

Os autores afirmam que entramos no terceiro estágio na construção das marcas, onde a marca que vem assumindo características humanas desde os seus primórdios, precisa adquirir a mais profunda de todas, uma “alma”, ou espírito.

Se a antropomorfia é um dos fundamentos na formação da marca, era inevitável que mais cedo ou mais tarde a analogia com o comportamento humano e a psicologia fossem perseguidas para a sua conclusão lógica. Isso levaria os profissionais de marketing a ter de prover a dimensão mais recente da personalidade da marca para completar a apresentação ao consumidor: ‘a alma’ da marca. (PRINGLE & THOMPSON;2000:79)

Hoje em dia, para os profissionais de marketing não basta que os consumidores saibam *“o que um produto ou serviço faz, ou que imagens ele transmite ao comprador: agora eles precisam saber ‘em que’ a marca que eles compram ‘acredita’”* (PRINGLE & THOMPSON; 2000, p.48). E a melhor maneira de dar uma “alma” para a marca é associá-la a uma causa social, podendo ser via instituições do Terceiro Setor já existentes ou por meio da criação de uma fundação.

Outra característica importante é a associação da marca a alguma causa que tenha algum tipo de relação com a empresa, aquela que trabalha na produção de alimentos pode se vincular a preservação ambiental, a que fabrica produtos para crianças pode se associar a alguma causa voltada a infância e assim por diante. Isso reforçaria o “sistema de crenças” da marca e facilitaria a ligação entre a causa e a empresa.

Num mundo onde existe tanta variedade de produtos similares em busca de uma mesma fatia de mercado, buscar um diferencial competitivo é de vital importância, e realmente esse tipo de estratégia mercadológica veio para ficar. As empresas “socialmente responsáveis” e com um espírito “ético” estão se tornando uma exigência do mercado. São várias as pesquisas que demonstram que o consumidor estaria disposto a trocar de hábito de consumo, alguns até aceitando pagar um pouco mais por isso, sabendo que uma outra empresa “socialmente responsável” oferece o mesmo produto. Em 1989 uma pesquisa feita pela Opinion Research Corporation para a revista Fortune, revelou que *“89% dos adultos achavam que a reputação de uma empresa é que determina os produtos que eles irão comprar”*. (2000, p.210)

Uma outra regra frisada pelos profissionais de marketing e que as empresas tem que seguir é cumprir a risca o compromisso assumido com o consumidor. Isso ajuda a diferenciar aqueles que tem uma atuação correta e continuada, apoiando sempre a causa, daqueles que buscam um rápido benefício de comunicação e não se vinculam realmente ao objetivo proposto. Mas mesmo assim é clara a relação entre ajuda a uma causa social e os benefícios, até mesmo financeiros, que essa atitude pode trazer.

### **2.3. Cidadania**

Talvez a característica mais elogiada da expansão do Terceiro Setor seja a possibilidade da participação da sociedade civil nos processos políticos de decisão. Realmente não é difícil encontrar em artigos sobre o assunto citações ou referências a expressões como, envolvimento popular, democracia participativa, e principalmente a cidadania.

Cabe ressaltar que não é objetivo desse trabalho a discussão sobre as possibilidades semânticas do termo cidadania. Para nosso propósito, adotaremos duas definições abrangentes sobre o tema.

A primeira delas, mais clássica, buscamos em Silva (1978, p.335)

Segundo a teoria que se firma entre nós, a cidadania, palavra que deriva de cidade, não indica somente a qualidade daquele que habita a cidade, mas, mostrando a efetividade dessa residência, o direito político que lhe é conferido, para que possa participar da vida política do país, em que reside. (...) A cidadania é expressão, assim, que identifica a qualidade da pessoa que, estando na posse da plena capacidade civil, também se encontra investida no uso e gozo dos seus direitos políticos, que se indicam, pois, o gozo dessa cidadania. (SILVA;1978, p.335)

A segunda um pouco mais ampla, além dos direitos previstos na primeira, incorpora também a confirmação dos deveres dos cidadãos:

(...) ser cidadão significa ter direitos e deveres, ser súdito e ser soberano.(...) todos os homens são iguais ainda que perante a lei, sem discriminação de raça, credo ou cor. E ainda: a todos cabem o domínio sobre seu próprio corpo e sua vida, o acesso a um salário condizente para promover a própria vida, o direito à educação, à saúde, à habitação, ao lazer. E mais: é direito de todos poder expressar-se livremente, militar em partidos políticos e sindicatos, fomentar movimentos sociais, lutar por seus valores.(...) Ele também deve ter deveres: ser o próprio fomentador da existência dos direitos a todos, ter responsabilidade em conjunto pela coletividade, cumprir as normas e propostas elaboradas e decididas coletivamente, fazer parte do governo, direta ou indiretamente, ao votar, ao pressionar através dos movimentos sociais, ao participar de assembléias – no bairro, sindicato, partido ou escola”. (MANZINI-COVRE;2001, p.9)

Pela definição da autora fica clara a conexão entre cidadania e Terceiro Setor, sendo este, um dos espaços possíveis e, até necessário, para o exercício dos direitos e deveres do cidadão.

Mais à frente a autora especifica um pouco mais a definição, subdividindo-a em três pontos chaves a saber: 1) os “direitos civis”: que são a possibilidade de dispor do próprio corpo, locomoção, segurança; 2) os “direitos sociais”: suprir as necessidades humanas básicas, sustentação; e, 3) os “direitos políticos”: acesso a livre expressão, prática política e religiosa. Todos esses direitos aliados a responsabilidade de cumprir os deveres inerentes aos interesses públicos.

A construção e o exercício da cidadania são realmente necessários para a consolidação da democracia, sem a participação popular esse regime nunca poderá alcançar sua plenitude. Mas um fato de extrema importância é o desenvolvimento da educação e o respeito pelo conhecimento, uma população analfabeta e/ou ignorante dificilmente conseguirá exercer os seus direitos de cidadão. É impossível agir e participar sem receber o acesso, principalmente hoje quando a própria linguagem utilizada nos processos decisórios das políticas nacionais é praticamente ininteligível para a maioria da população.

## 2.4. A Pesquisa

### 2.4.1. Definindo o problema

Como vimos até aqui, as perspectivas de crescimento e desenvolvimento do Terceiro Setor são bastante plausíveis, ainda mais se lembrarmos que o fortalecimento da sociedade civil aparece como proposta das principais correntes políticas atuais.

A partir da revisão bibliográfica realizada, podemos dizer que uma característica básica, por várias vezes reiteradas pelos principais pesquisadores da área, é a idéia de *democracia participativa*, representada pela força do movimento de poder “de baixo para cima”, através da construção da cidadania. Ou seja, o poder da sociedade de interferir, teórica e praticamente, nas decisões que condicionam e regulam a sua própria vida, além de creditar e cobrar da esfera privada uma participação ativa para a concretização de objetivos públicos, exatamente onde se encaixa a definição mais comum de Terceiro Setor, o investimento privado com interesses públicos.

É função do Terceiro Setor, no seu conjunto, construir formas de intervenção social democráticas, que convertam os atores sociais em sujeitos sociais, ou seja, cidadãos. Aqui entendemos como cidadão a pessoa capaz de construir, em cooperação com as outras, a ordem social que ela mesma quer viver, cumprir e proteger para dignidade de todos”. (TORO; 1997, p.36)

Em Marcovith (1997) é possível uma outra alusão a esta relação entre Terceiro Setor, cidadania e o setor privado. Para este autor,

(...) os instrumentos-chave das políticas sociais passam a ser o mercado e os direitos à cidadania e à estruturação da sociedade civil. (...) A cidadania inclui direitos e responsabilidades civis e políticas. (...) Cabe a essa estrutura social organizar-se e assumir iniciativas de interesse para o bem-estar coletivo”. (MARCOVITH; 1997, p.124)

Thompson (1997), apesar de usar termos bem próximos, mostra uma visão um pouco diferente quando fala de quais elementos o setor precisa desenvolver para cumprir o seu papel:

A transparência (*ou accountability*) nas finanças e na ação, diante de uma vasta corrupção que penetra na maioria das instituições; o interesse e a defesa dos interesses comuns da sociedade, do público, diante de uma cada vez mais exacerbada cultura do privado, do individual; o voluntariado, a solidariedade e a filantropia, como expressões de uma nova cultura que enfatiza 'dar' tempo, recursos e talentos para o bem dos demais, acima das práticas cada vez mais obscenas de apropriação ilegítima e do egoísmo; a cidadania participativa e responsável ante a exclusão política e social. Enfim, elementos de uma nova ética, na qual o direito das pessoas à uma vida digna tenha preponderância sobre as coisas materiais, o poder e o dinheiro. (THOMPSON; 1997, p.47)

Não seria difícil levantar mais citações referentes à cidadania, democracia, solidariedade, ética, moral, entre outros conceitos tantas vezes encontrados em artigos referentes ao Terceiro Setor e voltaremos a ele em outras oportunidades, neste texto.

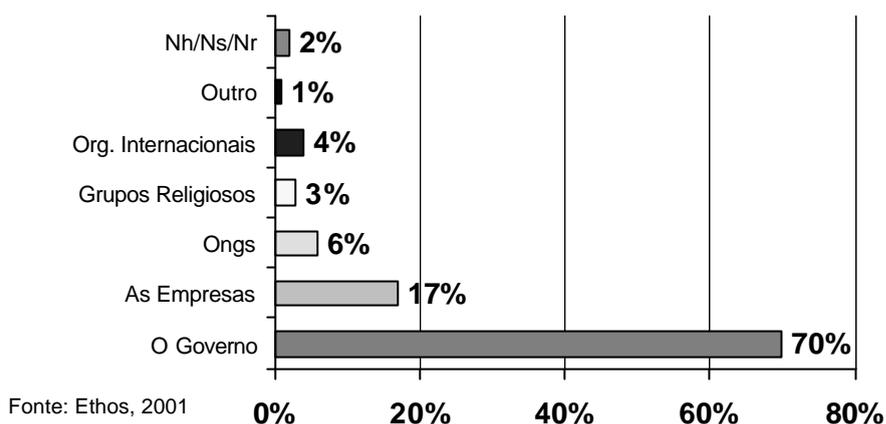
As próprias definições apresentadas acima já demonstram algumas opiniões, no mínimo conflitantes, sobre temas comuns. Mas o que queremos destacar é a relevância do dado a seguir, retirado da publicação do Grupo Ethos (2001:12), sobre a pesquisa *Percepção do consumidor brasileiro – 2001*, onde os entrevistados<sup>12</sup> eram convidados a responder qual das lideranças apresentadas eles consideravam

---

<sup>12</sup> A amostra, composta de 1002 entrevistas com pessoas entre 18 e 74 anos, foi dividida por cotas de sexo, idade, ocupação e escolaridade. Essas cotas basearam-se nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada em 1998 pelo IBGE. Para assegurar a abrangência nacional, foram selecionadas nove regiões metropolitanas: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Belém, Recife, Salvador e Fortaleza, além de Brasília e Goiânia, tomadas como a décima região. O período de campo no Brasil foi de 20 a 28/1/2001. (Ethos;2001:6)

mais importante para que o país resolvesse seus maiores problemas e atingisse a *meta principal*, que consistia no conteúdo da pergunta anterior <sup>13</sup>.

**Figura 5. Liderança mais importante para se alcançar a meta principal Brasil 2001 (Menções Estimuladas)**



Para a grande maioria dos entrevistados (70%), o Governo (Primeiro Setor) ainda é apontado como responsável pela resolução dos problemas do país, como progresso econômico, desemprego, violência e saúde. Dado esse que pode levar a algumas dúvidas importantes sobre o processo de desenvolvimento e a euforia teórica e o caráter de panacéia atribuído às potencialidades do voluntariado e do Terceiro Setor.

Essa “desconfiança” pode ser atribuída, em parte, a vários problemas já detectados em outros estudos, sobre o desenvolvimento do Terceiro Setor, dos

<sup>13</sup> A questão anterior foi: *Pensando neste novo século e novo milênio no qual acabamos de entrar, quais dos seguintes aspectos você acha que deve ser a meta mais importante que o nosso país deveria buscar nos próximos 10 anos? Você acha que deve ser . . .* E o resultado foi Progredir economicamente e aumentar o nível de emprego, 41%; Reduzir a criminalidade, os conflitos e a violência, 22%; Melhorar os cuidados com a saúde e a cura de doenças, 13%; Reduzir a pobreza e a indigência, 10%; Limpar o meio ambiente e preservar os recursos naturais, 4%; Outro/cominação, 10% (Ethos;2001:10)

quais indicamos, abaixo, aqueles mais pertinentes e relacionados aos objetivos do nosso trabalho. São eles:

- Corrupção, ou uso do capital público em benefício próprio;
- Falta de profissionalismo nos serviços prestados;
- Vínculos religiosos: troca de benefícios por ideologias;
- Curriculum Vitae: buscar um emprego fixo através do voluntariado (dentro do próprio Terceiro Setor, ou como ponte para o Segundo Setor), visto que várias empresas consideram atitudes voluntárias como diferencial competitivo entre candidatos à uma vaga;
- Concorrência entre as instituições em busca de verbas (regras de mercado);
- Exploração do trabalho voluntário;

Com essas considerações, devemos salientar que, por conta das dificuldades naturais relacionadas à própria delimitação do termo Terceiro Setor, procuramos evitar as minúcias semânticas e colhemos as opiniões e definições dos sujeitos sobre temas relacionados à área de estudo, tais como: motivação pessoal, interações entre as esferas pública e privada, a utilização do marketing social e a compreensão do conceito de cidadania.

#### **2.4.2. Objetivos da pesquisa**

Como objetivo geral, do presente estudo, pretende ser uma contribuição para a compreensão do crescimento do Terceiro Setor, com base nas principais

características das duas instituições pesquisadas, com propósitos de atuação comuns, porém sob formas de organização e modos de atuação diferenciados.

Tivemos como hipótese a possibilidade de encontrar, de um lado — na Fundação — maior profissionalismo e interesses mercadológicos (isenção fiscal, utilização sistemática do marketing social, etc.) e de outro — na Casa — mais atitudes voluntárias e filantrópicas.

Como objetivos específicos, e com base num enfoque que privilegie a percepção dos atores envolvidos nesse processo elencamos os seguintes:

- Verificar a existência de identidades entre as duas instituições;
- Verificar se há diferenças na percepção dos sujeitos, sobre temas comuns às práticas e serviços prestados pelas instituições a qual estão vinculados;
- Estabelecer comparações entre os níveis de motivação e as justificativas apresentadas para o envolvimento com as instituições.

### **2.4.3. Metodologia**

A relação entre o Terceiro Setor e a Psicologia Social, parece-nos um grande universo a ser descoberto, reunindo infinitas possibilidades. A própria abrangência e recentidade do tema nos levam a pensar a pesquisa de maneira cuidadosa e paciente.

Dada a natureza do objeto de estudo e a conexão que pretendíamos com a Psicologia Social, optamos pelo uso da pesquisa qualitativa, nos moldes do que ensina Triviños (1987):

A pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica, fenomenológica, pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação dessa amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente considerando uma série de condições (...) (TRIVIÑOS;1987, p.132)

Em certo sentido, a pesquisa obedeceu ao desenho metodológico do tipo estudo de caso por essa ser uma técnica eficiente, pois como defende Triviños (1994), é um dos tipos de pesquisa qualitativa mais importante, podendo estar numa condição de mediação entre os tipos de investigação qualitativa e positivista.

Uma outra característica da metodologia apontada é sua possível maleabilidade, podendo ser construída à medida que vão avançando a interpretação dos dados colhidos.

Na fase da pesquisa exploratória realizamos visitas de observação às duas instituições e coletamos dados empíricos com relação as características físicas e históricas das instituições. Noutra fase, com os dados mais abrangentes em mãos, elaboramos o roteiro para as entrevistas com sujeitos.

#### **2.4.3.1. O sujeitos**

À pesquisa foi desenvolvida junto a duas instituições com atuação no Terceiro Setor, sendo uma fundação de direito privado, ligada diretamente a uma empresa de grande porte e de relevância nacional, doravante grafada apenas com Fundação, e outra instituição filantrópica autônoma sem fins lucrativos de menor grandeza mais vinculada a situação regional, que será grafada, simplesmente como Casa.

O principal critério para definição das duas instituições foi o fato de ambas terem atuação na área da infância e adolescência, porque consideramos relevante o fato de que 62% das empresas que promoveram ações sociais o fizeram em favor das crianças (IPEA:2002). Segundo os autores da pesquisa, tal resultado poderia

indicar um entendimento generalizado entre os empresários do país de que esse grupo etário é o mais vulnerável necessitando, portanto, de uma atenção especial, o que será objeto de nossas considerações quando da análise dos resultados.

Além das visitas de observações e análise de documentos, foram realizadas entrevistas com funcionários das duas instituições.

#### **2.4.3.2. Os procedimentos**

Após as visitas e a definição do roteiro para a entrevista (Anexo B), que foi do tipo semidirigida, definimos os sujeitos que seriam entrevistados.

A escolha obedeceu ao critério de importância estratégica na estrutura administrativa da instituição, independentemente das pessoas exercerem atividades remuneradas, ou não remuneradas.

O roteiro de entrevista constou de duas partes distintas. A primeira, com dados de identificação pessoal, constituída de perguntas fechadas como, idade, sexo, grau de escolaridade, cargo na instituição, se é voluntário ou não, entre outros. A segunda parte, mais aprofundada, abordando os temas de motivação pessoal, possíveis interações entre as esferas pública e privada, a utilização do marketing social e compreensão do conceito de cidadania, etc.

Todas as entrevistas foram agendadas previamente, os entrevistados mostraram –se solícitos e cooperativos e permitiram o uso de gravador.

Após a realização das 12 entrevistas, elas foram transcritas e interpretadas com base no referencial teórico da Análise do Discurso.

Inicialmente realizou-se uma leitura vertical de cada entrevista, com o objetivo de apreender não só o seu conteúdo, mas também alguma lógica. Em seguida, através de leituras horizontais, com os mapas de respostas colocados lado a lado,

procurou-se estabelecer correspondências e/ou dissonâncias entre as respostas dos sujeitos de cada uma das instituições.

No próximo capítulo, discorreremos sobre as instituições escolhidas e são apresentados os principais resultados das entrevistas realizadas.

## Capítulo 3

### Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo estão descritos os resultados da pesquisa que, para melhor compreensão, foram organizados em duas seções diferentes.

Na primeira delas apresentamos dados colhidos na pesquisa exploratória que darão uma visão geral e abrangente da pesquisa, com ênfase para a caracterização das instituições pesquisadas e do meio onde estão inseridas. Na segunda parte, são discutidos — e cotejados com a literatura existente — os resultados das entrevistas com os sujeitos.

Para tornar possível a diferenciação entre os conteúdos das entrevistas, sem identificar os sujeitos, estaremos nos referindo a eles da seguinte forma: A1, A2, A3 e A4 para os sujeitos da Casa, e B1, B2, B3, B4, B5 e B6 para os sujeitos da Fundação, totalizando 10 (dez) entrevistas consideradas, já que 2 (duas) foram descartadas por problemas com o áudio, na hora das gravações.

#### 3.1. A Pesquisa exploratória

Nesta seção são apresentados os levantamentos mais abrangentes do universo da pesquisa, como as características da região onde se localizam as instituições e as próprias características específicas de cada uma delas.

##### 3.1.1. A cidade

As duas instituições se localizam na cidade de Assis, interior do estado de São Paulo, situada na região Oeste e distante 445 quilômetros da capital do Estado, contando com uma população de 88538 habitantes. (IBGE 2001)

No dia 1º de Julho de 1905 foi fundado o povoado que no início se chamava Patrimônio de Assis (nome dado em referência ao doador das primeiras terras, o Capitão Francisco de Assis Nogueira) e que pertencia à jurisdição de Campos Novos do Paranapanema (atual Campos Novos Paulista).

Em 1915, pela Lei Estadual n.º 1496, de 30 de dezembro de 1915, o povoado foi elevado a Distrito de Paz. Dois anos depois, foi criado o Município de Assis pela Lei Estadual n.º 1581 de 20 de dezembro de 1917(...) Assis tem 27,40 quilômetros quadrados de área urbana, sendo sua superfície total de 758 quilômetros quadrados. De clima subtropical úmido ou tropical, com temperaturas médias oscilantes entre 17º e 29º e solos férteis – terra roxa e latossolo roxo – o município apresenta uma economia baseada na pecuária de corte e no cultivo de soja, trigo, milho e cana-de-açúcar.<sup>14</sup>

O município teve o seu auge de crescimento e desenvolvimento nas décadas de 40 e 50 com a chegada de várias estradas ligando-o ao interior paulista, as cidades próximas do Mato Grosso e do Paraná e principalmente a capital do estado, pela rodovia Raposo Tavares, SP 270. Atualmente é um centro regional, contando com a área comercial e industrial também bastante desenvolvidas, além do forte potencial agrícola.

Em relação ao Terceiro Setor os números ainda não são muito expressivos, depois de algumas consultas aos arquivos da prefeitura municipal levantamos um número total de 30 (trinta) instituições do terceiro setor registradas, sendo 24 (vinte e quatro) associações com os mais variados propósitos, 2 (duas) instituições filantrópicas e 4 (quatro) fundações. Um dado bastante interessante é a inexistência

---

<sup>14</sup> Informações retiradas da Câmara Municipal no seu endereço na Internet: <http://www.camaraassis.sp.gov.br>

de qualquer OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), denominação colocada em prática após a aprovação da chamada lei do Terceiro Setor, a Lei Federal número 9.790 de 1999.

### **3.2. As Instituições**

Conforme definido no capítulo 2, escolhemos 2 (duas) instituições da região de Assis, pertencentes ao Terceiro Setor, com características organizacionais distintas e ações desenvolvidas na área da infância e adolescência. Tratam-se, respectivamente, de uma instituição filantrópica autônoma sem fins lucrativos e, a outra, de uma fundação de direito privado, ligada diretamente a uma empresa de grande porte.

A seguir faremos uma breve descrição de cada uma delas, grafando-as apenas **casa**, para a primeira e **fundação**, para a segunda.

#### **3.2.1 – A Casa**

A instituição filantrópica é uma organização não governamental, com mais de 50 anos de existência, fundada em 1951, cuja inauguração, porém, só se deu em 1953.

A iniciativa partiu de senhoras católicas, membros da Associação Cívica Feminina da cidade, e do Exm<sup>o</sup>. Sr Juiz de Direito da Comarca que, ao lado de outras pessoas influentes da comunidade, constituíram o primeiro Conselho Diretor da Entidade. (CONSTANTINO, 2000, p.43)

No início de suas atividades a Casa tinha uma forte influência da Igreja Católica, tendo sido administrada por Irmãs de Caridade, relação que só teve fim em dezembro de 2001.

A instituição funcionava em regime de internato, apenas para meninos, e sob a rígida Coordenação da Irmã Superiora tinha um caráter “assistencialista -

repressor”. Mas em 1990 teve que passar por uma reestruturação, por causa das mudanças na legislação com a inclusão do artigo 227 na constituição federal de 1988, pela criação do Estatuto da Criança e do Adolescente em 1990, e principalmente pelas dificuldades de auto-subsistência.

Alguns membros da Diretoria queriam conservá-la em regime de internato e/ou municipalizá-la. Outros, inclusive a direção interna, representada pelas Irmãs de Caridade, queriam transformá-la em regime de semi-internato, por já não conseguirem mais dar conta dos meninos, uma vez que contavam com poucos funcionários para auxiliar na tarefa de cuidá-los. (CONSTANTINO, 2000, p.62)

Para auxiliar nesse processo de mudança foi contratada uma Assistente Social, por intermédio da Secretaria de Promoção Social do Estado de São Paulo, que atuou na Casa entre 1990 e 1991. Depois de ser reconhecida como de Utilidade Pública Municipal e Estadual em 1994, e também de Utilidade Pública Federal em 1995, ainda recebeu o Certificado de Entidade Filantrópica pelo Conselho Nacional de assistência em 1996.

Atualmente, com um novo Estatuto, feito sob os moldes da nova Lei das OSCIP's, a Lei Federal 9.790, segundo mencionado pelo Presidente, atende crianças de ambos os sexos, de 4 a 15 anos, em dois períodos, das 8:00 às 17:00 horas.

Segundo as palavras da atual Assistente Social, que tem como função a coordenação e orientação de todos os projetos, a instituição tem como objetivo

(...)atender gratuitamente crianças e jovens oriundas de famílias de baixa renda, de ambos os sexos, no período diverso ao escolar, propondo-lhes amparo moral e material, oferecendo-lhes atividades, educacionais, culturais, desportivas, artísticas e recreativas. (SUJEITO A3)

Conta com um Presidente, mais 28 (vinte e oito) funcionários e 4 (quatro) voluntários diários, além de estagiários da UNESP dos cursos de Letras, História e Psicologia. Desenvolve 5 (cinco) projetos voltados para a faixa etária de 4 à 15 anos, atingindo um total de 230 (duzentos e trinta) crianças e jovens. Além de receber doações e realizar parcerias com empresas da cidade conta com recursos governamentais das esferas municipal, estadual e federal.

### **3.2.2 – A Fundação**

A Fundação que tem como mantenedoras um grupo de 6 (seis) empresas, foi constituída em julho de 1995, com o objetivo de, segundo as palavras do seu Diretor Executivo,

(...) assessorar as empresas do Grupo na gestão de recursos humanos e para fazer o trabalho de relacionamento do Grupo com a comunidade, com a mídia, e também para ser gestora de todos os projetos de responsabilidade social (...) para fazer essa gestão corporativa e agregar valor até pra marca institucional do Grupo. (Sujeito B1)

Conta com 70 (setenta) funcionários divididos em 4 (quatro) Gerências, a saber: Desenvolvimento de Recursos Humanos; Administração Financeira e Remuneração; Serviço Social e Benefícios e Comunicação Social.

Por intermédio da Fundação, o grupo de mantenedoras realiza ações de responsabilidade social, tanto para a comunidade externa quanto interna e foi eleito, em 2000, como uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil, em pesquisa realizada pela Revista Exame<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Informação retirada do impresso *Gestão de Pessoas*, de responsabilidade da própria empresa.

Muitos são os prêmios<sup>16</sup> e selos que o Grupo vem conquistando e a maioria deles está ligada ao projeto desenvolvido junto à comunidade externa.

O Projeto que foi um dos motivos para a criação da Fundação, teve seu início em uma das empresas do grupo em 1987, quando possuía apenas uma área de atuação. Em 1995 com a criação da Fundação ele passou a ser responsabilidade da Gerência de Serviço Social e Benefícios, onde ficou até setembro de 2002 quando, de forma reveladora, foi transferido para a Gerência de Comunicação Social.

Em 2002, o Projeto agregava 6 (seis) sub-projetos, em diferentes áreas, atendendo 250 (duzentos e cinquenta) crianças e adolescentes entre 7 e 18 anos de idade, residentes em Maracaí, Frutal do Campo e Tarumã, todas na região de Assis – SP, tendo como critério para participação dos beneficiários a obrigatoriedade de estarem regularmente matriculados na rede oficial de ensino. Além disso, não é necessário ser da família de algum funcionário.

No período de janeiro de 2001 a abril de 2002<sup>17</sup> o Grupo aplicou R\$ 775.467,56 em projetos e ações sociais e R\$ 256.721,10 em projetos ligados ao meio ambiente, tendo ainda doado 27.310 quilos de açúcar e 26.000 litros de álcool para entidades da região.

Pelo conjunto das ações empreendidas e a forma como as divulga, a Fundação, que tem uma história bem mais recente que a Casa, parece gozar de

---

<sup>16</sup> São eles: Selo de Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq; Prêmio Eco, categoria Cultura da Câmara Americana de Comércio em 1998; TOP Social ADVB de 1999 (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil); Empresa que Educa, pelo SENAC no ano 2000; Primeiro Lugar no Prêmio Balanço Ambiental, Gazeta Mercantil Interior de São Paulo, também no ano de 2000 e o Prêmio Master Cana, nas categorias Responsabilidade Social e Consultoria em Recursos Humanos, no ano de 2001.

<sup>17</sup> Dados retirados do Balanço Social publicado pelo Grupo em 2002.

maior reconhecimento pela comunidade externa, do que esta última, o que será objeto de reflexão mais à frente.

Uma diferença bastante evidente pode ser notada nas instalações de cada uma delas, a Fundação conta com uma infra estrutura muito bem organizada, num prédio muito bonito e bem localizado. Enquanto que a Casa não goza dos mesmos benefícios, e isso pode ser notado inclusive na descrição do sujeito A3, quando fala das instalações e da imagem da instituição: “(...) você passa aí e (...) acha que isso aqui é alguma coisa ruim. Porque o prédio é ruim, feio(...)”

### **3.3. A Pesquisa qualitativa**

Nesta seção são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os sujeitos das instituições pesquisadas organizados em 4 (quatro) eixos temáticos, a saber:

- Eixo temático 1: Caracterização dos Sujeitos;
- Eixo temático 2. Os Cargos;
- Eixo temático 3: A instituição pelos sujeitos;
- Eixo temático 4: A percepção dos sujeitos sobre temas escolhidos;

Para facilitar a leitura, estaremos reproduzindo as questões formuladas, as respostas dos sujeitos e, os comentários pertinentes.

#### **3.3.1. Caracterização dos Sujeitos**

Na Fundação foram selecionados 6 sujeitos, sendo o Diretor Executivo (entrevista em anexo C), 4 Gerentes e o Coordenador do Projeto Social, entre os quais, 4 (quatro) são do sexo feminino e 2 (dois) do sexo masculino. A faixa etária e

o estado civil dos entrevistados mostram bastante homogeneidade, sendo que 5 (cinco) estão entre 41 e 45 anos, e 1 entre 35 e 40 anos. Quanto ao estado civil, 5 (cinco) são casados e 1 (um) divorciado. Todos possuem 3º grau completo, sendo que 5 (cinco) possuem MBA – Master Business Administration, um tipo de pós-graduação na área de administração, e 1 (um) está cursando pós – graduação. Todos esses cursos teriam sido realizados com auxílio da Fundação onde atuam. Em relação ao tempo de serviço na instituição, nenhum deles possui menos de 10 anos, se levando em conta o tempo de trabalho nas outras empresas do Grupo e não apenas na Fundação, sendo que 1(um) está na faixa de 10 a 15 anos, 4 (quatro) estão entre 16 e 20 anos e 1 (um) com mais de 20 anos, estando entre 21 e 25 anos.

Nesse ponto julgamos importante ressaltar que, ao iniciar as entrevistas, o entrevistador esclarecia que o seu tema de interesse era o Terceiro Setor e que o objeto da pesquisa era a Fundação, mas ao perguntar o tempo de serviço, todos os entrevistados responderam incluindo o tempo de trabalhos prestados nas demais empresas do grupo e não exclusivamente em relação à Fundação, que tem menos de 10 (dez) anos de existência. Essa falta de distinção entre Fundação e as demais empresas do Grupo apareceu em todas as entrevistas, em maior ou menor grau, em diferentes perguntas. Outro dado bastante interessante é que dos 6 (seis) entrevistados, 5 (cinco) praticamente nunca tiveram outra experiência profissional fora do Grupo, sendo que 2 (dois) desses 5 (cinco), passaram por estágios ou empregos temporários antes ou logo após a graduação, pouco tempo antes de ingressarem nas empresas.

Na Casa foram entrevistados 4 (quatro) sujeitos: o Presidente (entrevista em anexo D), 1 (um) Assistente Social e 2 (dois) Coordenadores de Projetos, sendo 3

(três) do sexo feminino e 1 (um) do sexo masculino; 1 (um) é casado, 2 (dois) são solteiros, e 1 (um) divorciado. Em relação à idade dos sujeitos encontramos 1 (um) na faixa etária de 20 a 25, 1 (um) entre 26 e 30, 1 (um) entre 46 e 50 e o outro entre 65 e 70 anos. Assim como na Fundação, a escolaridade na Casa mostra quase a totalidade dos sujeitos com formação Superior, sendo 3 (três) com superior completo e 1(um) com Superior incompleto. Outro dado relevante é em relação ao tempo de serviço, enquanto na Fundação ninguém tem menos de 10 anos de serviços prestados, na Casa ninguém tem mais de 4 anos, sendo 1 (um) com 4 anos, 2 (dois) com 3 anos e outro com apenas 2 anos.

Uma outra diferença entre as sujeitos das duas instituições se verificou em relação às experiências profissionais. Na Casa apenas 1(um) dos sujeitos revelou não possuir outras experiências, enquanto que os outros 3 (três) tiveram outros empregos antes de ingressarem na instituição.

### **3.3.2. Os Cargos**

No segundo eixo temático abordamos diretamente o Cargo de cada entrevistado e destacamos, para análise, três questões cujas respostas são apresentadas a seguir.

- Estrategicamente, como você avalia a importância da sua função para a instituição?

A primeira questão visava saber como cada entrevistado avaliava, estrategicamente, a importância da sua função para a instituição. Nas duas instituições as respostas foram praticamente unânimes.

Na Casa todos (4/4) responderam que suas funções são muito importantes, sendo que o sujeito A2 frisou a sua importância dizendo *“eu acabo nunca fazendo apenas uma função”*.

Na Fundação também tivemos todos os sujeitos respondendo que suas funções são muito importantes, com especial atenção para os sujeitos B1, B2 e B4, que justificaram as suas importâncias em relação ao mercado e a competitividade por ele exigida, como se vê na fala de B4 ao afirmar que *“essa área é de fundamental importância porque (...) dá a qualificação (...) frente a esse processo (...) exigente em termos de competitividade”*.

- Trabalha em equipe/Como funcionam as equipes/Como funcionam as tomadas de decisões?

Na segunda questão abordamos o funcionamento das equipes e as estratégias adotadas para a tomada de decisões, o que revelou as primeiras diferenças significativas entre as duas instituições.

Na Casa, 3 (três) dos 4 (quatro) sujeitos responderam que as equipes têm liberdade para trabalhar e decidir, ainda que A2 sugira que *“algumas dessas decisões ficam a cargo do Presidente e do Assistente Social”* e A4 que *“todas as decisões ... as coordenadas”* são passadas pelo Assistente Social, sem interferência de outras pessoas.

Na Fundação a resposta foi um pouco menos homogênea e todas remetem a termos administrativos, com 3 (três) dos 6 (seis) entrevistados afirmando que a instituição trabalha com *“administração participativa”* e os outros 3 (três) referindo-se ao *“plano anual de metas”* como base para as decisões, demonstrando, aparentemente, alto grau de profissionalismo dentro da Fundação. Apenas B1, que

também acredita na “*administração participativa*”, relatou que “*as aprovações que exigem uma decisão mais elaborada passam pela mesa regedora*”.

- Existem avaliações de resultados (individuais, setoriais)?

A última questão desse eixo temático foi referente às avaliações de resultados, mostrando novamente bastante similaridade nas respostas entre os sujeitos das duas instituições.

Na Casa, todos disseram que as avaliações acontecem rotineiramente, de acordo com o andamento de cada projeto, e A2 e A3 se referiram também as “*avaliações trimestrais*” que são exigências feitas às ONGs - Organizações não – governamentais.

Também na Fundação, todos os sujeitos responderam afirmativamente e fizeram referência a algum método formal de avaliação de resultado aplicado pela Empresa e também pela Fundação, como por exemplo o “*Programa de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento*”, reforçando ainda mais a idéia de extremo profissionalismo, baseado em regras de mercado, presente também nas respostas à questão anterior.

### **3.3.3. A Instituição pelos sujeitos**

Nesse terceiro eixo temático, as questões objetivavam aferir a percepção que os sujeitos têm da instituição onde trabalham.

- Qual a sua percepção quanto a importância da imagem da Instituição?

A primeira questão era sobre a percepção de cada indivíduo sobre a importância atribuída à imagem da instituição, o que novamente apresentou

respostas muito semelhantes nas duas instituições, ainda que, aparentemente, por razões diferentes.

Na Casa, todos os entrevistados (4/4) consideram a imagem da instituição muito importante para conseguir doações e/ou parcerias, idéia justificada pelos sujeitos A1 e A3 pela indistinção dessa instituição em relação a outra, de nome bastante semelhante na mesma cidade, ocorrendo até casos de doações trocadas, realizadas por pessoas que desejavam doar para a primeira e o fizeram para a segunda por não saberem diferenciá-las.

Esse caso nos remete facilmente a lógica de mercado onde o nome, ou a marca, são diferenciais competitivos de mais alta importância. Apenas o sujeito A2, que também julga que uma imagem positiva é *“imprescindível”*, diz que *“às vezes é mais importante ter uma imagem mais próxima da realidade para mostrar a situação precária em que a instituição se encontra, em alguns momentos”*.

No caso da Fundação, também todos (6/6) os sujeitos concordam com a grande importância da imagem para a instituição, dando diferentes justificativas para tal resposta. Metade (3/6) disse que a valorização da imagem da Empresa foi um dos motivos para a criação da Fundação e os outros (3/6) que a empresa já possui um bom reconhecimento perante a sociedade, sendo que o sujeito 3B, exemplifica esse reconhecimento citando os prêmios e selos conseguidos pela empresa.

- Qual o nível de satisfação em trabalhar para a Instituição?

A segunda questão se referia ao nível de satisfação em trabalhar na instituição, revelando alguns pontos interessantes.

Apesar de todos os sujeitos das duas instituições avaliarem positivamente o seu nível de satisfação, cabe fazermos algumas distinções nas respostas.

Na Casa, a maioria (3/4) disse ser muito bom o nível de satisfação, e apenas 1 (um), o sujeito A2, mais realista, disse que *“apesar de ser bom às vezes é frustrante como em qualquer outro lugar”*.

Na Fundação as respostas puderam ser agrupadas em 2 (duas) categorias diferentes.

A primeira, teve com resposta única a fala do indivíduo B1 que, não titubeou e nem confundiu a relação entre as Mantenedoras e a Fundação ao afirmar taxativamente: *“eu gosto muito de trabalhar para a Fundação”*.

A segunda categoria engloba as respostas de todos os outros 5 (cinco) entrevistados e repetem a confusão, revelada em outras oportunidades, entre as Empresas (que forma o grupo das Mantenedoras) e a própria Fundação, o que se pode depreender das respostas abaixo transcritas:

(...) acho que qualquer pessoa gostaria de trabalhar na Empresa.(...)  
Que é uma empresa... que valoriza o ser humano (Sujeito B3)

E ainda

(...) eu gosto muito, adoro o que eu faço(...) pelo esquema que eu trabalho, o modelo de autonomia e de liberdade(...) a empresa está aberta a isso(...) (sujeito B4)

- Trabalham com missão empresarial ? Se sim, cumprem a missão?

A terceira questão visava verificar o conhecimento, pelos sujeitos, sobre se a instituição trabalhava com algum tipo de missão empresarial e, em caso afirmativo, se ela realizava aquela missão.

Na Casa, metade dos entrevistados (2/4) não soube responder, ou talvez tenham preferido evitar expor as suas dificuldades de conceituação. Seus outros 2 (dois) colegas de instituição responderam afirmativamente, sendo que o sujeito A1 disse *“não trabalhar com missão, mas com visão empresarial, administrativamente”* e o sujeito A3 que *“a missão era a educação para a cidadania”*.

Na Fundação tivemos 8 respostas diferentes, sendo que apareceram 3 (três) vezes que a missão é a *“valorização do ser humano”*; 2 (duas) vezes que *“a busca do lucro é um dos objetivos”*; 1 (uma) vez *“a preservação do meio ambiente”*; 1 (uma) vez *“a necessidade de suprir as necessidades dos clientes, funcionários e acionistas”* e; 1 (uma) vez, na fala do sujeito B1 que *“a principal missão da Fundação é (...) assessorar as empresas do Grupo na gestão de recursos humanos, responsabilidade social e comunicação social”*.

Embora não haja nenhum impedimento, a novidade foi a incorporação e utilização de termos típicos do jargão empresarial, pelos funcionários da Casa, que é, caracteristicamente, uma instituição filantrópica.

Outra curiosidade, agora em relação a Fundação, foi a menção textual de que um dos seu objetivos é o lucro, bem como o interesse de seus acionistas e ainda de prestar assessoria as empresas do Grupo, todos objetivos mais característicos do Segundo Setor.

- O que pensa sobre marketing social?

A quarta pergunta foi sobre o que o indivíduo pensa a respeito do marketing social.

Na Casa 1 (um) dos entrevistados preferiu não responder a pergunta e os outros apresentaram respostas diferentes, sendo que ocorreram 2 (duas) citações

relacionadas à necessidade de conseguir doação, como se vê na fala do sujeito A1, por exemplo:

se nós não fizermos um marketing positivo nós também não recebemos nada de doação (...) as pessoas precisam saber o que acontece aqui dentro pra poder dar a contribuição dele (...) (sujeito A1)

Um único entrevistado, embora valorize a utilização do marketing, coloca em dúvida a sinceridade dessas estratégias, conforme se vê nos trechos da sua resposta:

Se elas (as instituições) fazem (...), claro que tem que mostrar... primeiro que é uma coisa boa, um bem que está se fazendo(...) é bom pra empresa, é bom pra gente (...) a gente se sente fortalecido, não se sente mais sozinho (...) (sujeito A2)

E a ressalva:

existe de tudo (...)desde aquele que vai fazer, realmente com objetivo social, até aquele que vai fazer apenas como estratégia de marketing. (sujeito A2)

Na Fundação, como era esperado, obtivemos todas as respostas favoráveis à utilização do marketing social, com alguma variação nas explicações.

A idéia de que é *“bom poder aliar o lado comercial com o social”* foi citada 2 (duas) vezes; a afirmativa de que *“não tem nada de errado em divulgar ações sociais para valorizar a empresa”*, apareceu 3 (três) vezes; houve 1 (uma) citação de que *“só tem condições de fazer o marketing social, aquela empresa que for competitiva”* e 2 (duas) referentes a de que a utilização do marketing *“é positivo enquanto consequência das ações sociais”*, do que é exemplar a fala de um dos entrevistados:

(...) é uma ferramenta que deve ser usada de uma forma muito profissional, ele deve ser consequência das ações sociais, eu acho

que não tem nada de errado uma empresa divulgar para os seus consumidores que ela é socialmente responsável, agora, tem que haver consistência (...). (sujeito B1)

É interessante notar que as duas instituições apoiam a utilização marketing social, com explicações bem diferentes.

Para os sujeitos da Casa, o recurso ao marketing se deu por necessidade, quase como uma imposição externa, para a subsistência da instituição que, caso abrisse mão dessa ferramenta, não conseguiria se manter.

Já na Fundação a justificativa é praticamente uma defesa dos propósitos da instituição, onde o ideário vigente considera que *“não tem nada de errado”*, que *“é bom aliar o comercial e o social”* e o marketing social *“deve ser utilizado de uma maneira muito profissional”*, o que sugere que a instituição, que utiliza o marketing social, julga fazê-lo de uma maneira responsável.

- A Instituição ajuda a construir/desenvolver a cidadania?

Na quinta questão abordamos o conceito de cidadania indagando aos sujeitos se as instituições onde trabalham ajudam a construir e a desenvolver a cidadania.

Na Casa, a simplicidade das respostas, praticamente impediu uma categorização e mesmo a transcrição de conteúdo. Tivemos 2 (duas) citações em que os entrevistados afirmaram com bastante convicção sobre o papel da instituição no processo de construção da cidadania. Um outro foi mais além no arroubo ao afirmar que a instituição *“ajuda a construir a cidadania não só das crianças mas também dos funcionários”* e de 1 (um) que acredita que a instituição ajuda a *“ser brasileiro com todas as letras”*. Mais realista, 1 (um) entrevistado admitiu que *“às*

*vezes sim, ajuda a construir a cidadania e às vezes não, em alguns momentos fica só no papel”.*

Na Fundação apareceram respostas que foram agrupadas em 4 (quatro) categorias. Na primeira categoria, foram incluídas as respostas que afirmavam, também com bastante convicção que a Fundação “ajuda com certeza” na construção da cidadania, mencionada 3 (três) vezes.

Na segunda, com maior número de citações — 4 (quatro) — estão os que afirmam “*ser esse o objetivo do projeto social realizado pela instituição*” .

Na terceira categoria, com 2 (duas) citações foram incluídas as afirmações relacionadas a construção da imagem da instituição, como por exemplo a fala de um dos sujeitos:

o objetivo da empresa não é só o seu resultado (...) pra que a empresa seja desenvolvida e conceituada com seus resultados, ela tem que valorizar essa cidadania, valorizar o ser humano. (sujeito B3)

Por fim, na quarta e última categoria, que também teve 2 (duas) menções, aparecem as respostas que estabeleceram uma relação entre a Fundação e o papel multiplicador que seus funcionários poderiam exercer nas comunidades em que vivem, como se depreende da resposta do sujeito B4 que afirma “*porque esse cidadão é o funcionário, né, tendo esse conceito ele vai estar multiplicando isso, seja na família, nos grupos informais, no lazer (...)*”.

- A Instituição recebe/conta com a participação de voluntários? Você realiza/realizou algum tipo de trabalho voluntário? Onde? Como? Por que?

A última questão desse terceiro eixo temático indagava se o entrevistado realizava, à época, ou tinha realizado algum tipo de trabalho voluntário.

Todos os sujeitos, nas duas instituições, responderam afirmativamente, apesar de algumas afirmações serem questionáveis.

Na Casa, os 4 (quatro) sujeitos realizavam ou já tinham realizado algum tipo de trabalho voluntário, sendo 1 (um) só na própria instituição, 3 (três) na instituição e outros lugares. Desses, a resposta mais curiosa, entretanto, foi a do sujeito A3, para quem *“o trabalho na instituição é um certo tipo de voluntariado, porque sempre trabalha mais do que horário que deve cumprir”*.

Na Fundação, 5 (cinco) dos 6 (seis) entrevistados responderam que haviam realizado trabalho de voluntariado com a Santa Casa de Assis, auxiliando em questões administrativas, cada um contribuindo na sua área de especialidade, sendo que 3 (três) desses ainda tiveram outras experiências.

Apenas 1 (um) dos entrevistados, o Coordenador do Projeto Social, não participou dessa ação e, curiosamente, tem uma resposta muito parecida com o sujeito A3 da Casa, ao afirmar que *“o trabalho no projeto é uma forma de voluntariado”* pelo mesmo motivo, sempre trabalha mais do que o horário pelo qual é contratado.

Contudo, independentemente das particularidades de cada resposta, julgamos importante destacar que essa atitude se deu após uma solicitação da Mesa Regedora da Santa Casa para a Fundação, para que esta auxiliasse no processo de reestruturação administrativa pelo qual passava. Se por um lado o pleito atendido revela o prestígio que a Fundação goza na comunidade, por outro, pode ser fruto da participação de um dos principais executivos de uma das empresas mantenedoras da Fundação, que remotamente, foi Presidente da Mesa Regedora da Santa Casa.

### 3.3.4 - A percepção dos sujeitos sobre temas escolhidos

No quarto e último eixo temático, procurou-se destacar a definição que cada sujeito faz de conceitos e temas relevantes para a pesquisa. Temas esses, na maioria das vezes, que já haviam aparecido nas falas dos entrevistados nas perguntas anteriores, mas agora pretendemos abordá-los separadamente.

Neste eixo temático, a nossa intenção foi investigar, específica e diretamente, o nível de conhecimento de cada entrevistado sobre os conceitos e temas abordados.

- Como você define cidadania?

Na primeira pergunta o entrevistado foi convidado a explicar o conceito de cidadania que resultou em respostas bastante reveladoras.

Nesse momento cabe ressaltar que para fazer a interpretação das respostas usamos os conceitos de cidadania destacados na revisão bibliográfica (SILVA, 1978 e COVRE, 2001), apenas considerando como resposta satisfatória aquelas que contemplaram, minimamente, alguns aspectos daquelas definições.

Na Casa, tivemos 3 (três) respostas diferentes, das quais apenas 1 (uma) satisfatória e 1(um) dos entrevistados, o sujeito A4, preferiu não responder, mesmo tendo dito anteriormente que a instituição “*ajuda a construir a cidadania*”.

A primeira resposta do sujeito A1, que consideramos satisfatória, define como cidadão aquele indivíduo que possui direitos e deveres, além de respeitar as leis, “*uma pessoa com todos os direitos que ele tem e com todos os deveres dele (...)é você respeitar a ordem pública, (...) é você se fazer respeitar também, é procurar os seus direitos*”.

A segunda resposta, dada pelo sujeito A3, fica apenas no campo dos direitos, dando bastante ênfase para o não preconceito já que “*cidadania é ter direito a...*

*chegar a em qualquer lugar e ser respeitado e isso as vezes não acontece (...)*". E a terceira resposta, do sujeito A2, que caracteriza cidadania como uma *"postura ativa e coletiva"*, onde cidadania seria *"você se jogar numa rede social, onde você coloca os seus objetivos, os seus desejos, os seus anseios, os seus valores, mas em algum momento você negocia tudo isso"*.

Na Fundação o resultado foi ainda mais confuso, apareceram no total 9 (nove) respostas agrupadas em 3 (três) categorias diferentes.

Na primeira categoria foram agrupadas as 4 (quatro) respostas em que cidadania foi definida como *"cada um fazer a sua parte"* ou *"uma participação nos assuntos da comunidade"*, que se situa num âmbito mais relacionado aos deveres e se esquece dos direitos.

A segunda categoria foi constituída pelas 2 (duas) menções de caráter mais filantrópico e moral, que coloca a definição de cidadania como uma atitude de *"respeito com o outro"*, exemplificada pela fala do sujeito B4 que diz que as ações devem estar *"auxiliando na melhoria da qualidade de vida das pessoas de algum modo"*.

Na terceira categoria estão as respostas mais peculiares, não agregáveis às outras e merecedoras de análise particularizada.

A resposta dada pelo sujeito B6, Coordenador do Projeto Social da instituição é bastante surpreendente, afirmando, num primeiro momento que: *"é difícil...não sei a gente nunca para pra pensar nessas coisas"*, hesitando num tema sobre o qual, anteriormente, quando perguntado se a instituição ajudava a construir a cidadania respondera de forma imediata, *"com certeza"*. Fez-se um silêncio e uma pequena intervenção do entrevistador, no sentido de estimulá-lo, o entrevistado complementa a sua definição:

eu acho que é tudo aquilo que é feito para uma sociedade, uma população, um grupo de pessoas, que traga para elas, benefícios. (sujeito B6)

Apenas 2 das 9 respostas, foram consideradas satisfatórias. Uma delas foi a resposta bem objetiva proferida pelo sujeito B2, para quem *“cidadania é...direitos e deveres...ao mesmo tempo que é uma obrigação é um direito”* e a outra, a resposta do sujeito B1 que, usando o exemplo do Projeto Social da instituição, fala sobre os deveres e a educação:

(...) é o que a gente tenta fazer com os meninos do Projeto, que mais do que você formar o músico, o ator... é você formar o cidadão, que tenha consciência dos seus deveres junto à sociedade. (Sujeito B1)

e mais pra frente, quando fala das crianças do projeto, ao frisar que *“a educação é fundamental para que ele abra os olhos e tenha discernimento para saber tomar as suas decisões”*.

Apesar de não ser objetivo desse estudo qualificar e julgar o trabalho das instituições, causa-nos preocupação a realidade que os dados sugerem, já que a idéia de construção da cidadania, por meio de uma sociedade civil ativa tão citada em referência ao Terceiro Setor, estaria em cheque, se considerarmos o grau de conhecimento e convicção que os entrevistados manifestaram em relação a temas tão importantes.

- O que é democracia?

O segundo conceito explorado foi a definição de democracia, que também demonstrou algumas controvérsias.

Na Casa, apenas 3 (três) sujeitos deram respostas distintas. O sujeito A 1, de forma bastante objetiva e estruturada define democracia como sendo “*o governo do povo pelo povo(...) e democracia é uma parte da cidadania*”. Para o sujeito A2 democracia “*é quando as coisas são discutidas, negociadas, onde as diferenças aparecem*” e para o sujeito A3 é “*o livre acesso de dizer, o livre acesso de pensar e falar*”.

Na Fundação obtivemos 5 (cinco) respostas distintas, sendo que 2 (dois) sujeitos responderam que democracia é “*a oportunidade de participar do processo de decisão*”; 1 (um) é “*a liberdade, mas com respeito a algumas regras*”. Outro entrevistado relaciona democracia aos conceitos de cidadania e cultura, para quem “*é quase que a consequência disso tudo, (...) num país com base cultural sólida você sempre vai ter a democracia preservada*”.

Para outros 2 (dois) democracia é “*uma coisa boa, mas não sabemos utilizá-la*” e que é ter “*autonomia para desenvolver o que tem em mente, com o apoio das pessoas*”.

- Você se interessa por política?

A qualidade das respostas anteriores, em relação aos conceitos de cidadania e democracia, pode ser explicada pelo teor das falas dos sujeitos quando indagados se eles têm interesse por política.

Na Casa os 4 (quatro) sujeitos disseram não se interessar por política, sob diferentes alegações. A visão estreita do que seja a atividade política aparece na justificativa de 1 (um) entrevistado que diz não se interessar “*em função dos políticos*”. Os outros 3 (três) dizem que não se interessam muito, sendo que um deles, o sujeito A 3, diz se interessar “*apenas pelas políticas sociais*”.

Na Fundação, apesar de não acontecer a unanimidade da Casa, o conjunto de respostas não foi muito melhor. Apenas 2 (dois) sujeitos disseram ter interesse pela política, como é o caso do sujeito B1 ao afirmar que,

Eu me interesso muito por política, eu to sempre lendo (...) Você não pode falar assim: eu não gosto de política. Política faz parte da grande contribuição que você como cidadão pode dar pra comunidade. (sujeito B1)

Os outros 4 (quatro) afirmaram não se interessar por política, sendo que 2 (dois) desses se autocensuraram dizendo que deveriam se interessar mais, como diz o sujeito B4, revelando a sua dificuldade, fez referência à pergunta sobre cidadania respondida anteriormente: *“política... aliás nesse conceito de cidadania deveria, mas...entendeu (...).”*

- Qual a função do governo?

A quarta pergunta se referia a opinião que o entrevistado tem sobre a função do governo.

Na Casa, o sujeito A1 respondeu que a função do governo *“é governar, planejar, dirigir e controlar”* enquanto que os sujeitos A2 e A3 responderam que *“é investir em políticas sociais”*, sendo que A2 ainda qualifica o governo como um *“representante”*.

Na Fundação o número de respostas foi maior, sendo que a mais citada, 4 (quatro) vezes, foi a de que *“o governo deve atender as necessidades básicas da população”*.

A idéia de que o governo tem que ser “*ético, idôneo e honesto*”, assim como a de que “*deve envolver a comunidade nos processos de decisão, não devendo governar sozinho*”, apareceram 3 (três) vezes.

Uma opinião bastante interessante, foi a do sujeito B1, que parece considerar campos específicos de atuação para o governo. Para B1, “*a economia tem que ser uma ação privada e que ação do governo deve se resumir ao campo social*”, uma resposta que, de forma bastante fragmentada, reproduz o ideário neoliberal.

- Qual a função do terceiro setor?

A quinta pergunta está diretamente ligada a anterior, pois se solicitava ao sujeito que falasse sobre a função do Terceiro Setor, gerando respostas bastante semelhantes nas duas instituições.

Na Casa obtivemos 3 (três) respostas distintas, sendo a mais freqüente aquela mencionada por 2 (dois) sujeitos, cuja idéia central é a de que “*o Terceiro Setor deve ser um parceiro do governo, ajudando principalmente nas questões sociais*”, o que muitos teóricos entendem ser a grande contribuição que o Terceiro Setor, de fato pode exercer. As respostas dos sujeitos A4 (“*é ajudar as pessoas carentes*”) e A3 (“*é não dar espaço para a entrada das drogas e da marginalização*”), apenas reproduzem e reforçam os clichês mais simplistas que justificaram, ao longo da história, a existência da maioria das instituições filantrópicas.

Na Fundação, a maioria das respostas faz referência à função de parceria do governo, afirmada por 4 dos 6 sujeitos, através de expressões como “*apoiar*” e “*fazer o que o governa não faz*”.

Ocorreram ainda outras 3(três), menções no sentido de que o Terceiro Setor não pode ser assistencialista e que deve conscientizar o consumidor sobre as empresas socialmente responsáveis. Para o sujeito B1,

(...) uma das funções do Terceiro Setor é melhorar a distribuição de renda para viabilizar a sociedade. “ você acaba enquanto dono do capital(...) percebendo que não pode existir sucesso duradouro(...) você sendo uma ilha de prosperidade num mar de pobreza. (sujeito B1)

A elaboração feita pelo sujeito B1, parece se relacionar com a idéia de LASCH (1995), em A Rebelião das Elites, onde este caracteriza como um problema para o desenvolvimento do capital, o fato deste ter de acontecer num mundo cada vez mais desigual.

Nesse ponto podemos notar que a maioria dos sujeitos acredita no Terceiro Setor ao lado do governo, ajudando, por meio da sociedade civil, a reestruturar e criar uma nova organização social. Idéia que reforça a já citada e demonstrada expectativa em relação as possibilidades do Setor, o que só vem reforçar a relevância desse e de outros possíveis estudos.

- Como você define trabalho voluntário?

O trabalho voluntário é o tema da sétima questão deste eixo temático, que também revelou alguns dados interessantes.

Na Casa, onde obtivemos 7 (sete) respostas, agrupadas em 4 (quatro) categorias, a primeira delas, que teve 2 (duas) menções, foi a que caracteriza o voluntariado como um “*ato de amor ao próximo*”, de forte conotação religiosa. A segunda, também com 2 (duas) ocorrências, expressam a idéia de que “*apesar de*

*ser voluntário o trabalho tem que ser feito com responsabilidade*”, como se por ser voluntário, algum trabalho pudesse ser desempenhado negligentemente.

A opinião do sujeito A2, é mais enfática, dizendo que *“as pessoas devem ser valorizadas”* e por isso tem dúvidas em relação à *“eficácia do trabalho voluntário”* e ainda que, em alguns momentos, pode ser uma forma de exploração, ao dizer que *“a gente tem que tomar alguns cuidados, o que é esse tal de voluntário? De repente você está usando a pessoa (...)”*.

O sujeito A1 também expressou algumas opiniões interessantes, dizendo que *“é bom mas é um sacrifício”* e que também é uma *“grande saída para as instituições”*.

Na Fundação as respostas — 9 (nove) no total — foram mais homogêneas, e agrupadas em 3 (três) categorias. As duas primeiras categorias, estão bem próximas, mas optamos por separá-los para destacar algumas sutilezas.

Na primeira, com 3 (três) ocorrências, estão aquelas respostas que definem voluntariado como *“fazer o outro crescer”*, *“passar conhecimento”*, e *“agregar valor”*; o que difere da segunda categoria, que também teve 3 (três) ocorrências e apresenta uma conceituação mais assistencialista, através de expressões como *“servir o próximo”* e *“ajudar a melhorar a vida das pessoas”*.

A terceira categoria, constituiu-se a partir das respostas peculiares e que não se enquadravam nas categorias anteriores. Cada uma com 1 (uma) ocorrência as definições foram: *“fazer o que está ao alcance das mãos”*, *“é tudo aquilo que você faz sem pensar se vai ser remunerado ou não e com prazer”* e *“eu posso modificar e posso ser extremamente útil até onde alcançam as minhas mãos”*.

Nesse ponto cabe ressaltar a presença de respostas de caráter religioso e/ou fraternal, em maior frequência na Fundação — uma instituição de origem privada —

do que na Casa, uma instituição de origem católica. Entre 9 (nove) respostas, na Fundação, 6 (seis) tiveram esse caráter, enquanto que na Casa, em 7 (sete) respostas apenas 2 (duas) apresentaram a mesma característica.

- Acredita na democracia/futuro do país?

A última pergunta desse eixo se referia à expectativa dos sujeitos em relação ao futuro do país e da democracia, onde encontramos maior homogeneidade e concordância nas respostas.

Na Casa, as respostas foram otimistas em quase todos os entrevistados, afirmando acreditarem no futuro do país e na democracia, excetuando-se 1 (um) caso, o do sujeito A3, que disse que *“apesar de acreditar no futuro do país, não acredita na democracia”*.

Na Fundação todos os sujeitos se disseram crentes no futuro do país e na democracia, resultando num total de 10 (dez) respostas assim distribuídas: 2 (duas) vezes a expressão *“acredito muito”*, 4 vezes *“acredito”*, 3 vezes *“sim, temos que ser otimistas”* e 1 vez, a colocação de que a crescente retomada da espiritualidade podendo ser vista como um indicador positivo para o futuro do país e da democracia. O que reforça ainda mais a idéia levantada na questão anterior, referente ao maior aparecimento de conceitos religiosos ou espirituais na Fundação, de origem privada, do que na Casa, que teve na sua origem forte influência da religião.

A análise dos dados, tal como a realizamos, permitiu ampliar o conhecimento sobre o objeto de nosso interesse em seus termos mais abrangentes, como nas especificidades escolhidas como base para esse estudo.

Pudemos notar, em vários momentos, as semelhanças e as disparidades apresentadas pelas duas instituições, tanto pelas respostas dos seus funcionários, quanto pela própria estrutura organizacional de cada uma delas.

Sobre alguns temas houve grande homogeneidade nas respostas, mas as vezes as justificativas e as explicações dos sujeitos se mostraram bem divergentes.

Uma conclusão mais geral a qual podemos chegar é que o Terceiro Setor, apesar de parecer o inverso, ainda é um ambiente de atores muito heterogêneos, onde os conceitos de público e privado parecem realmente se confundir. Nas nossas considerações finais, realizamos algumas reflexões sobre o material coletado ,à luz da bibliografia consultada, com o objetivo de contribuir com a discussão sobre o assunto.

## **Considerações Finais**

Esta pesquisa que teve como tema o processo de desenvolvimento do Terceiro Setor, com as suas peculiaridades e possibilidades, confirma, em parte, que frente ao cenário político e econômico mundial, a tendência de crescimento e desenvolvimento parece ser irreversível, o que não significa que tudo se passará sem as controvérsias que têm marcado a sua trajetória constitutiva.

Não pretendíamos e esperamos não ter deixado a impressão de que queríamos questionar a validade e a importância do Terceiro Setor. Ao contrário, é exatamente por acreditarmos na sua importância, tanto teórica como prática, que realizamos esse estudo.

Por isso, depois de analisar os dados de todas as fases da pesquisa e correlacioná-los com a literatura sobre o assunto, nas páginas que se seguem

realizamos uma série de reflexões com as quais pretendemos legar uma modesta contribuição para a definição e delimitação do espaço ocupado pelo nosso objeto estudo.

Para a realização deste desejo, não bastava apenas a nossa percepção, a qualificação ou a quantificação das ações do Terceiro Setor. Era também muito importante a sua delimitação por meio de uma definição mais específica, principalmente pelas possíveis implicações jurídicas, como pretendemos demonstrar adiante.

O profissionalismo dentro do Terceiro Setor, realmente veio para ficar. Não existe mais lugar para tentativas e experimentações de eficácia e/ou interesses duvidosos. No início dessa fase de “redescoberta” do Setor, surgiram muitas instituições, com os mais variados propósitos. Algumas com um objetivo sólido e consistente, outras nem tanto.

Aumentam a cada dia as exigências impostas ao Setor, acontecendo em três âmbitos a saber: 1) por parte do governo, a quem as instituições devem prestar contas; 2) por parte do público, beneficiário das atividades e 3) por parte do mercado, que vem entrando no Terceiro Setor, após identificá-lo como um poderoso nicho de várias possibilidades comerciais.

A relação entre o Setor Privado e o Terceiro Setor, mesmo quando este ainda não recebia essa denominação, é uma história bastante antiga. Sempre foi muito comum empresas, de todos os tipos, ajudando alguma instituição filantrópica, seja por parte de doações de certas quantias em dinheiro, ou algum tipo de parceria, ou doação de produtos ou ainda em forma de patrocínio para a realização de eventos. Apenas recentemente o mercado começou a perceber no Terceiro Setor uma ótima possibilidade de investimento.

Um dos melhores caminhos para a concretização dessa aproximação entre os setores, sem dúvida, foi a publicidade. A mudança nas características dessa relação, antes baseada apenas na filantropia e no altruísmo, ocorreu com o desenvolvimento das estratégias do marketing social, com o objetivo de valorizar ou construir marcas, como discutimos no corpo do trabalho.

É nesse momento que as características do Setor começam a se transformar, a ponto de podermos questionar a expressão sem fins lucrativos, exaustivamente usada para definir as ações do nosso objeto de estudo e o, até então, inquestionável caráter de interesse público do Setor.

Com este questionamento pretendemos demonstrar que o “interesse público” não é mais o único objetivo e, em alguns momentos, nem o mais importante, dentro do Terceiro Setor.

Este é um aspecto que consideramos muito relevante, porque é por meio desse conceito que a nova legislação (Lei, nº, número 9.790) “dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público”, as conhecidas OSCIPs.

Para tanto, achamos importante esclarecer a definição de publicidade, derivada do próprio conceito de “público”, mas sob um ângulo específico, e bastante claro, utilizando a definição de Sant’Anna (1998), um dos autores brasileiros mais respeitados no ramo, quando diferencia publicidade de propaganda:

Publicidade deriva de público (do latim *publicus*) e designa a qualidade do que é público. Significa o ato de vulgarizar, de tornar público um fato, uma idéia. Propaganda é definida como a propagação de princípios e teorias. Foi traduzida pelo Papa Clemente VII, em 1597, quando fundou a Congregação da Propaganda, com o fito de propagar a fé católica pelo mundo.(...) a palavra publicidade significa, genericamente, divulgar, tornar público, e propaganda compreende a idéia de implantar, de incluir uma idéia, uma crença na mente alheia. (SANT’ANNA; 1998, p. 75)

Arendt (2001), em *A condição humana*, nos apresenta duas possíveis definições para “público”, intimamente correlatas, mas não perfeitamente idênticas, sendo que a explicação de Sant’Anna, apresentada acima, contempla apenas a primeira delas.

Significa, em primeiro lugar, que tudo que vem a público pode ser visto e ouvido por todos e tem a maior divulgação possível. Para nós, a aparência - aquilo que é visto e ouvido pelos outros e por nós mesmos - constitui a realidade. (ARENDR;2001,p.59)

Fica bastante clara a relação entre as definições. Esse é o conceito de “público” utilizado por Sant’Anna. É aquilo que vem à público, o que é publicado, sendo que, a função da publicidade é mostrar ao público uma nova idéia, um novo produto, ou um novo serviço, auxiliada pela propaganda que tem a função de propagar e implantar essa mesma idéia. É com base na segunda parte da definição apresentada por Arendt que pretendemos diferenciar e demonstrar as contradições de interesses, presentes no Terceiro Setor.

Em segundo lugar, o termo ‘público’ significa o próprio mundo, na medida em que é comum a todos nós e diferente do lugar que nos cabe dentro dele. Este mundo, contudo, não é idêntico à terra ou à natureza como espaço limitado para o movimento dos homens e condição geral da vida orgânica. Antes, tem a ver com o artefato humano, com o produto de mãos humanas, com os negócios realizados entre os que, juntos, habitam o mundo feito pelo homem”. (ARENDR;2001, p. 62)

Nesse segundo momento, Arendt amplia o campo semântico do conceito, considerando não só o que se mostra, se torna público, mas também o ambiente, o hábitat, constituído de tudo aquilo que circunda o homem, que o condiciona e é condicionado por ele, inclusive suas relações e construções.

É nesse espaço que se situa, a nosso entender, o interesse público, tudo aquilo que se refere as condições de vida do homem enquanto ser social, a linguagem, os meios de produção, os seus utensílios, etc. E talvez seja a busca de

uma maneira de se viver coletivamente, com todas as diferenças existentes, o maior interesse público.

(...) a atividade produtiva humana, pela via do desenvolvimento imbricado da linguagem, dos instrumentos de trabalho e da divisão de trabalho produz a consciência através da dialética homem/natureza, homem/homem que se expressa por uma tensão perene entre o indivíduo como sujeito individual e coletivo do seu próprio destino, contradição esta que só poderá evoluir pela apropriação coletiva do destino individual. (CODO;1984, p.56)

O mercado, por meio da publicidade, não tem um interesse público, mas sim um interesse no público, no sentido de receptor da mensagem e possível consumidor. Portanto, a entrada desse novo ator modifica e recondiciona as relações dentro do Terceiro Setor.

Quando o Diretor Executivo da Fundação, que estudamos, fala da sua missão, vislumbra-se, claramente, o sentido mercadológico da instituição:

A Fundação nasceu com a proposta de assessorar as empresas do Grupo na gestão de Recursos Humanos e para fazer todo o trabalho de relacionamento do Grupo com a comunidade, com a mídia, e também pra ser a gestora de todos projetos sociais da empresa (...) e agregar valor pra marca da empresa.(Sujeito B1)

Caracterizar uma instituição com essa função, como sendo sem fins lucrativos seria, no mínimo ingenuidade.

Talvez ela não vise o lucro diretamente mas, quando pensa em acessar as suas mantenedoras e agregar valor a marca do Grupo, acaba funcionando como um Departamento da própria empresa que, como todas, visa o lucro, até mesmo para a sua subsistência.

Neste ponto, talvez já seja necessário reiterar que nada temos contra as atitudes do setor privado, dentro do Terceiro Setor. Apenas que é importante ressaltar o verdadeiro interesse dessas ações. Uma empresa que possua

verdadeiramente a responsabilidade social, sem dúvida nenhuma, é mais importante, do ponto de vista do interesse público, do que uma sem essa visão.

Essa entrada do interesse privado no Terceiro Setor pode ser muito bem-vinda, contanto que fique clara a prevalência do interesse público, maior função do Setor.

Queremos chamar a atenção também, ainda em relação à entrada do mercado no Terceiro Setor, para as conseqüências e modificações provocadas em instituições, realmente, sem fins lucrativos, dentre as quais destacamos as duas que julgamos as mais importantes: 1) a aceitação das leis do mercado e também a 2) absorção e assimilação da linguagem empresarial.

Para tanto, vamos utilizar os apontamentos de Lane (1984), em *O processo grupal*. Ela aponta duas possibilidades ao caracterizar a dinâmica que ocorre quando pessoas estabelecem uma interdependência ou, se reúnem em um grupo específico.

Na primeira, que caracteriza como “psico-grupo”, se refere à formação de grupos “em relação aos próprios membros em termos de atração, de afeição”, pessoas que se unem por afinidades, por aproximação afetiva.

Diferente da segunda, onde define o “sócio-grupo”, como sendo a união acontece quando os indivíduos buscam um objetivo comum, “uma tarefa proposta”, tem na resolução de um problema o motivo para a aproximação e a necessidade de agrupamento. Ou seja, pessoas que procuram se agrupar para o bem de todos, com o intuito de buscar soluções para problemas comunitários, muito comum no Setor.

É nessa perspectiva, de sócio-grupo, que queremos analisar o Terceiro Setor, não de uma maneira genérica, mas quando consideramos os interesses específicos no seu interior.

Podemos pensar as instituições do Terceiro Setor que trabalham por um mesmo objetivo, como sócio-grupos de mesmo interesse, por exemplo, instituições que trabalham com educação infantil, ou no cuidado com idosos, ou qualquer outro objetivo presente nas muitas possibilidades do Setor.

Quando uma instituição busca um reforço da sua marca e o seu reconhecimento na sociedade, podemos dizer, dentro das técnicas da publicidade, que ela está buscando um diferencial, ou um posicionamento no ideário público. Como o que aparece na fala do presidente da Casa, a outra instituição pesquisada, quando explica a confusão feita entre as instituições por causa dos nomes serem muito semelhantes<sup>18</sup>:

Olha eu acho a coisa mais importante essa imagem aí. Aqui em Assis nós já tivemos várias doações que foram encaminhadas lá pra ONG 2, porque a ONG 1 não é conhecida aqui, não tem marca em Assis. Apesar de ter 50 anos, a ONG 2 tem muito mais influência. (Sujeito A1)

Dentro do mercado, a busca de uma marca forte e um posicionamento bem definido são técnicas que visam diferenciar as empresas de suas concorrentes, na preferência dos consumidores. É uma técnica que visa a sobrevivência e a possível sobreposição de uma empresa em relação às outras, sendo que o melhor resultado possível, nessa situação, seria a falência ou a queda no ostracismo da empresa concorrente.

Essa é a lógica do mercado, onde só os mais fortes sobrevivem. Não queremos questionar ou qualificar esse procedimento, apenas queremos mostrar

---

<sup>18</sup> Para facilitar o entendimento e não identificar as instituições envolvidas, vamos considerar a ONG onde realizamos a pesquisa como ONG 1 e a outra, que se situa na mesma cidade, atua na mesma área e tem um nome muito semelhante, como ONG 2.

que ele é totalmente indesejável e mesmo incompatível, no âmbito do interesse público.

Duas instituições, ou dois sócio-grupos, com atuação na mesma área tendo objetivos comuns, são antes de tudo parceiros, nunca concorrentes. O que aconteceria com as crianças de uma instituição falida?

É claro que o interesse público é que as duas instituições sobrevivam da melhor maneira possível e não concorram por doações ou fatias da verba pública.

Nem sempre a instituição com características mercadológicas superiores, como marca forte, posicionamento bem definido, belas instalações, presta um atendimento melhor do que outras com características mais modestas e, logicamente, também não poderíamos afirmar o inverso.

O diferencial nesse caso, se é que podemos usar esses termos, não é, ou não deveria ser, o mesmo adotado e aceito pelo mercado.

Em relação à absorção da linguagem empresarial pelo Terceiro Setor, é importante ressaltar que toda linguagem traz consigo a sua ideologia. É por meio da linguagem que o indivíduo realiza o ato de pensar e o fato de se utilizar uma linguagem tão clara e tão específica, como nesse caso, sem dúvida, pode se transformar em um problema. Em relação à importância da linguagem na reprodução da ideologia, Lane explica:

(...) a linguagem presente no pensar é um produto do grupo social ao qual o indivíduo pertence, mediando as relações sociais e reproduzindo, no conjunto de seus significados, a ideologia do grupo dominante e suas manifestações específicas no grupo social ao qual o indivíduo pertence. (LANE;1984, p. 43)

Talvez por isso podemos justificar, ou pelo menos entender, a adoção de técnicas mercadológicas dentro do Terceiro Setor, sem o questionamento da sua validade nesse lugar.

Como Lane conclui um pouco mais adiante, no mesmo texto:

(...) O pensar uma ação pode simplesmente reproduzir essa ideologia, na medida em que se submete ou a reproduz através de explicações do tipo é assim que deve ser, é assim que se faz. (LANE;1984, p. 43)

O interesse público tem que ser independente, autônomo, e não procurar se encaixar nas brechas do interesse privado.

É por esses motivos que julgamos importante reconsiderar a definição de Terceiro Setor, principalmente a que considera o Setor como sendo aquele que tem investimentos privados para fins públicos. Diante desse novo cenário, essa é apenas uma de suas possibilidades. Ainda pior, é a que o caracteriza como aquele que não é privado e nem público.

Arendt (2001), quando fala sobre as inter-relações entre público e privado, cita o caso da Grécia antiga, onde a lei era identificada como um muro, divisório entre os dois âmbitos.

Até mesmo a origem da palavra *polis* vem de uma conotação ligada a “muro circundante”, sendo cidade só o que está inserido em seu conteúdo, outras palavras de outras línguas, que também recebem essa conotação e tem o mesmo tipo de origem, são *urbs* do latim, derivada de *orbis* e exprime a noção de um círculo, além de *town* em inglês e *Zaun* no alemão, que derivam de cerca.

A lei era originalmente identificada como esta linha divisória que, em tempos antigos, era ainda na verdade um espaço, uma espécie de terra de ninguém

entre o privado e o público, protegendo ambas as esferas e ao mesmo tempo separando uma da outra. (ARENDR;2001,p.73)

Assim, caracterizar o Terceiro Setor como sendo aquele que não é público nem privado, acaba abrindo muitas possibilidades de interpretações errôneas. Como mostra Arendt (2001), esse espaço só pode ser ocupado pela lei, que intermedia a relação nas duas esferas.

O Terceiro Setor pode ser visto também como um intermediário entre as duas esferas, mas considerar que suas ações estão nesse espaço, seria caracterizá-lo como uma “terra de ninguém” e ainda reduzi-lo a uma definição superficial.

Hoje dentro do Setor, acontecem várias possíveis interações entre o público e o privado. Às vezes ele se comporta como o Setor Privado, como o caso da Fundação acima relatado. Ela utiliza verba privada, das suas mantenedoras, para a defender os interesses do Grupo, se comportando como uma empresa normal.

Em outros momentos pode funcionar como o Primeiro Setor, quando uma ONG, por exemplo, recebe uma verba pública e a utiliza para interesse público. E ainda como a definição citada acima, quando uma empresa doa uma verba, ou faz uma parceria, ou sustenta em sua Fundação um trabalho de cunho social, teríamos o investimento privado para fins públicos.

Isso sem pensarmos quando as coisas acontecem simultaneamente, quando o interesse público e o privado são atingidos.

Mais do que apontar problemas, queremos demonstrar que o Setor está se reconfigurando e as inovações na legislação sobre o assunto devem levar isso em conta para que reduza a possibilidade de ocorrência do que é apresentado por Fernandes (1994), no quadro 4 (apresentado na página 38 deste trabalho), como a quarta possibilidade de relação entre público e privado.

Quando uma instituição recebe isenção fiscal, de certa maneira ela está recebendo dinheiro público e, para tanto, deve usá-lo com interesses públicos. Ao usá-lo para outros fins, estaria praticando ato de “corrupção”.

A nova lei do Terceiro Setor, (Lei nº 9.790), parece não levar em conta essas especificidades de algumas instituições. Não seria correto classificar uma Fundação, que entre os seus objetivos principais, estão os resultados de sua mantenedora, como de interesse público. Ela também tem interesse público, mas o seu primeiro objetivo ainda é o interesse privado.

Acreditamos no Terceiro Setor como uma grande possibilidade de transformação social. Realmente a sociedade civil precisa fazer parte da vida política do país e, sem dúvida, o meio de alcançar isso está na busca da construção da cidadania, o que só pode se viabilizar com investimento em educação. Sem conhecimento não existe cidadania possível.

A consciência da reprodução ideológica inerente aos papéis socialmente definidos permite aos indivíduos no grupo superarem suas individualidades e se conscientizarem das condições históricas comuns aos membros do grupo, levando-os a um processo de identificação e de atividades conjuntas que caracterizam o grupo como unidade. Este processo pode ocorrer individualmente e constataríamos o desenvolvimento de uma consciência de si idêntica à consciência social. Na medida em que o processo é grupal, ou seja, ocorre com todos os membros, ele tende a caracterizar o desenvolvimento de uma consciência de classe, quando o grupo se percebe inserido no processo de produção material de sua vida e percebe as contradições geradas historicamente, levando-o a atividades que visam a superação das contradições presentes no seu cotidiano, tornam-se um grupo-sujeito da transformação histórico-social.(LANE;1984, p.17)

Uma das principais características do Terceiro Setor, desde quando ainda não recebia essa nomenclatura, e talvez até, tendo sido a sua mola propulsora, foi a vigilância e a reivindicação contra modelos pré-instituídos.

As primeiras associações tiveram sua origem na busca de igualdade e no questionamento de regimes de governo autoritários, e por meio da consciência social se configuraram em grupos de transformação da história e da sociedade.

A não aceitação, por intermédio da participação ativa da sociedade civil, está na gênese do Terceiro Setor e são essas as características que não podem sucumbir e se integrar ao *status quo*.

Lane (1984), se baseia em Loureau (1975), para caracterizar os grupos e mostrar a diferença de um grupo ativo para um passivo:

(...) caracterizando os grupos em termos de grupo-objeto, onde a segmentaridade se dá de forma a manter os indivíduos justapostos sob uma capa de coerência absoluta – é o que o autor denomina de grupo tipo bando ou seita. Um grupo objeto seria aquele onde os indivíduos se justapõe para a realização de um trabalho e onde a divisão de trabalho determina hierarquias de poder. É através da análise da transversalidade que se torna possível o conhecimento da segmentaridade do grupo e de sua autonomia, bem como de seus limites, condição para um grupo se tornar grupo-sujeito, isto é, aquele que percebe a mediação institucional, objetiva e conscientemente". (LANE;1984, p. 79)

O Terceiro Setor tem que se manter em busca do interesse público, acima de tudo e quando a iniciativa privada puder contribuir, a ajuda poderá ser bem vinda.

As instituições do Terceiro Setor têm que sempre se configurar como grupo-sujeito, aquele que define e busca os seus interesses fazendo parcerias, recebendo doações, ou qualquer outra maneira possível, mas nunca perdendo de vista que o seu objetivo não é diferente das outras instituições, que são parceiras e não concorrentes.

Frente à maciça entrada dos interesses privados dentro do Terceiro Setor, se as instituições não se tornarem conscientes, acabarão reproduzindo o modelo da ideologia dominante.

O interesse público não pode ser guiado pelas demandas do mercado, porque se hoje a responsabilidade social e o respeito ao meio ambiente são lucrativos, não quer dizer que amanhã também o serão, visto que em um passado não muito distante a mão-de-obra infantil e o trabalho escravo ainda eram “boas” formas de se reduzir custos e gerar mais lucros.

## Referências Bibliográficas

ALCÂNTARA & SALGADO, Eurípedes & Eduardo. *A vitória dos ricos na globalização*, Revista Veja, Reportagem Especial, 29/05/2002, p.96-102.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

AS/GSET (Gerência de Estudos Setoriais) **TERCEIRO SETOR E DESENVOLVIMENTO SOCIAL** . [online] Disponível na Internet via WWW. URL: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br), Relato Setorial Nº 3 Julho/ 2001.

BAVA, Silvio Caccia. As ONGs e as políticas públicas na construção do Estado democrático. RSP, Brasília, **ENAP**, ano45, v.118, n.3, p.97-1000, 1994.

CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da Sociedade Civil**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.7-12. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo Social**; Ver. Sociol. USP, São Paulo, 12(2):237-255, novembro de 2000.

CHAUÍ, Marilena. **Fantasia da Terceira Via**. Folha de São Paulo, caderno Mais de 19 de dezembro de 1999.

CODO, Wanderley. **O fazer e a consciência**. São Paulo: Brasiliense, 1984, p.48-57. (in) LANE & CODO, Silvia & Wanderley (org). *Psicologia Social. O homem em movimento*. São Paulo, Brasiliense, 1984.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo, Editora Senac São Paulo, 2000.

DEL ROIO, Marcos. **Globalização e Crise do Estado Brasileiro**, [online] Disponível na Internet via WWW. URL: [http://www.obrasil.com/cultura/utopia/Glob\\_e\\_a\\_crise\\_do\\_estado\\_brasileiro.html](http://www.obrasil.com/cultura/utopia/Glob_e_a_crise_do_estado_brasileiro.html) Arquivo capturado em 27 de janeiro de 2001

DIMENSTEIN, Gilberto. **Como a criança ensinou à imprensa o terceiro caminho.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.165-173. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

ETHOS, Instituto. **Responsabilidade social das empresas — Percepção do consumidor brasileiro, pesquisa 200.** São Paulo, setembro de 2001

FALCÃO, Joaquim. **Por um jornalismo cívico.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.157-164. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

FERNANDES, Rubem César. **O que é o Terceiro Setor?** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.25-33. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_ **Público porém privado – o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.

GALBRAITH, John Kenneth. **O Pensamento econômico em perspectiva – uma história crítica,** Editora Pioneira, São Paulo, 1989

GIDDENS, Anthony. **Política, sociologia e teoria social.** Editora Unesp, São Paulo, 1998

\_\_\_\_\_ **Para além da esquerda e da direita.** Editora Unesp, São Paulo, 1996

\_\_\_\_\_ **A terceira via: Reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia.** Editora Record, 4ª Edição, Rio de Janeiro, 2001.

HUNT, E.K. **História do pensamento econômico,** Editora Campus, 14ª Edição, Rio de Janeiro, 1981

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.), **3º Setor: desenvolvimento social sustentado,** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), **A iniciativa Privada e o Espírito Público – Resultados Nacionais.** Brasília, 2002

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), **Pesquisa de Informações Básicas Municipais – 2001**. São Paulo, 2001

KOTLER, Philip. Marca: o desafio de criar experiências. **Revista Marketing**, nº 341, julho de 2001. Editora Referência.

KOTLER & ROBERTO, Philip & Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

LANE, Silvia T. M. **A psicologia social e uma nova concepção do homem para a psicologia**. São Paulo: Brasiliense, 1984, p.10-19. (in) LANE & CODO, Silvia & Wanderley (org). **Psicologia Social. O homem em movimento**. São Paulo, Brasiliense, 1984.

\_\_\_\_\_ **Consciência/alienação: a ideologia no nível individual**. São Paulo: Brasiliense, 1984, p.40-47. (in) LANE & CODO, Silvia & Wanderley (org). **Psicologia Social. O homem em movimento**. São Paulo, Brasiliense, 1984.

\_\_\_\_\_ **O Processo Grupal**. São Paulo: Brasiliense, 1984, p.78-98. (in) LANE & CODO, Silvia & Wanderley (org). **Psicologia Social. O homem em movimento**. São Paulo, Brasiliense, 1984.

LASCH, Christopher. **A rebelião das elites e a traição da democracia**, Ediouro, Rio de Janeiro, 1995

MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes. **O que é cidadania?** São Paulo, Brasiliense, 2001.

MARCOVITH, Jacques. **Da exclusão à coesão social: Profissionalização do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.121-130. (in) IOSCHPE (org.), **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

MENDES, Luiz Carlos. **Visitando o “Terceiro Setor”(ou parte dele)**. Texto para Discussão n.º 647. Brasília. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, maio de 1999.

OLIVEIRA, M. A. L. **SA 8000 – O modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social.** [online] Disponível na Internet via <http://www.akatu.net>. Arquivo capturado em 1 de fevereiro de 2003.

RAMONET, Ignacio. **Geopolítica do caos**, 3 ed. Petrópolis, Vozes, 1999

RIFKIN, Jeremy. **Identidade e natureza do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.13-23. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** São Paulo, Pioneira, 1998.

SALAMON, Lester. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.89-111. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização.** Editora Record, São Paulo, 2000

SCORNAVACCA JR & BECKER, Eusebio & João Luis. **Há Vagas? – a inserção dos administradores no terceiro setor.** [online] Disponível na Internet via <http://www.rits.org.br/acervo>. Arquivo capturado em 17 de junho de 2002.

SILVA, De Plácido. **Vocabulário Jurídico.** Editora Forense, 5ª ed. Rio de Janeiro, 1978

SOUZA SANTOS, Boaventura de. **As tensões da modernidade.** Fórum Social Mundial, Biblioteca das Alternativas, 2001

THOMPSON, Andrés A . **Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.41-48. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

TORO, José Bernardo. **O Papel do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação( quatro teses para discussão).** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997, p.35-40. (in) IOSCHPE (org.), 3º Setor: desenvolvimento social sustentado, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

TOURAINE, Alain. **Como sair do Liberalismo**, EDUSC, Bauru, 1999

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

## **Bibliografia**

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 2 ed. São Paulo, Cortez, 1995

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1979.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

LAKATOS & MARCONI, Eva M. & Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 1990.

LANE, Silvia T. M. **O que é psicologia social**. São Paulo, Brasiliense, 1981.

PRADO, José Luiz Aldair (org). **Crítica das práticas midiáticas: da sociedade de massa às ciberculturas**.

## **Anexos**

**Anexo A – Lei Federal nº 9.790**

## **LEI 9.790, de 23 de Março de 1999**

Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

### **O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

### **CAPÍTULO I DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO**

Art. 1º. Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

- I- as sociedades comerciais;
- II- os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III- as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV- as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V- as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI- as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII- as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII- as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX- as Organizações Sociais;
- X- as cooperativas;
- XI- as fundações públicas;
- XII- as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
- XIII- as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenha pelo menos uma das seguintes finalidades:

- I- promoção da assistência social;
- II- promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III- promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV- promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- V- promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI- defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII- promoção do voluntariado;
- VIII- promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX- experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- X- promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de Interesse suplementar;
- XI- promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- XII- estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos,

humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Art. 4º Atendido ao disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos, cujas normas expressamente disponham sobre:

I- a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II- a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

III- a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade.

IV- a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta.

V- a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdeu aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

VI- a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade, que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente à sua área de atuação;

VII- as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art.

70 da Constituição Federal.

Art. 5º Cumpridos os requisitos dos artigos 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta Lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

I- estatuto registrado em Cartório;

II- ata de eleição de sua atual diretoria;

III- balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;

IV- declaração de isenção do imposto de renda;

V- inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Art. 6º Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial.

§ 3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

I- a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no artigo 2º desta Lei;

II- a requerente não atender aos requisitos descritos nos artigos 3º e 4º desta Lei;

III- a documentação apresentada estiver incompleta.

Art. 7º Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados ampla defesa e o devido contraditório.

Art. 8º Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

## CAPÍTULO II DO TERMO DE PARCERIA

Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

Art. 10 O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I- a do objeto, que conterá a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II- a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III- a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV- a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V- a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no Inciso IV;

VI- a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do Inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Art. 11 A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata essa Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na Legislação.

Art. 12 Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 13 Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilícitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos artigos 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira.

Art. 14 A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

Art. 15 Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

**CAPÍTULO III**  
**DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 16 É vedada às entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 17 O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Art. 18 As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos aos requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei.

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores.

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

Art. 19 O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

Art. 20 Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de Março de 1999, 178º da Independência e 111º da República  
FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Renan Calheiros  
Pedro Malan  
Ailton Barcelos Fernandes. Paulo Renato Souza  
Francisco Dornelles  
Waldeck Ornélas  
José Serra  
Paulo Paiva  
Clóvis de Barros Carvalho

## **Anexo B – Roteiro para as entrevistas**

## Roteiro para Entrevista

**Caracterização do sujeito:**

Nome:

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Escolaridade:

Formação/Profissão:

Cargo:

Tempo de empresa:

Sempre trabalhou na mesma função:

Experiências profissionais anteriores:

**O cargo:**

1 A - Quais são as atribuições do cargo?

2 A - Com quantas pessoas trabalha?

3 A - A quem se subordina?

4 A - Estrategicamente, como você avalia a importância da sua função para a instituição?

5 A - Trabalha em equipe/Como funcionam as equipes?

6 A - Como funcionam as tomadas de decisões?

7 A - Existem avaliações de resultados (individuais, setoriais)?

**A instituição pelo sujeito:**

1 B - Qual a sua percepção quanto a importância/imagem da Instituição?

2 B - Qual o nível de satisfação em trabalhar para a Instituição?

3 B - Trabalham com missão empresarial ? Se sim, cumprem a missão?

4 B - O que é uma empresa socialmente responsável?

5 B - O que pensa sobre marketing social?

6 B - A Instituição ajuda a construir/desenvolver a cidadania?

7 B - A Instituição é/tem uma organização democrática?

8 B - Como são as relações pessoais (chefes X funcionários X voluntários)?

9 B - A Instituição recebe/conta com a participação de voluntários? Você realiza/realizou algum tipo de trabalho voluntário? Onde? Como? Por que?

**A percepção dos sujeitos sobre temas escolhidos**

1 C - Como você define cidadania?

2 C - O que é democracia?

3 C - Você se interessa por política?

4 C - Qual a função do governo?

5 C - Qual a função do terceiro setor?

6 C - Como você define trabalho voluntário?

7 C - Acredita na democracia/futuro do país?

**Anexo C – Entrevista com sujeito B1**

## CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO

tenho 44 anos sou casado, eu sou formado em administração de empresas e com Pós-graduação em administração de recursos humanos e com MBA em gestão de negócios.

R - Sempre trabalhou aqui...

M – Eu trabalhei em 2 empresas, trabalhei 12 anos na Máquinas Agrícolas Jacto em Pompéia, que é empresa fabricante... é líder nacional de pulverizadores e máquinas agrícolas e estou há 17 anos no Grupo ...

R – E pra Fundação você veio quando ela começou?

M – É... eu fui a pessoa que elaborou o projeto de criação da Fundação, eu vim em 85, de 1985 até 1995 eu fui gerente de recursos humanos da Usina ..., e em 7 de abril de 95 nós criamos a Fundação ..., ela foi oficializada estatutariamente e tal em junho ... julho mas vamos dizer assim o ato de criação foi em 7 de abril de 95, e a Fundação ela foi criada pra se tornar a área corporativa de gestão de recursos humanos e de relações com a comunidade do Grupo ..., então na época nós tínhamos, cada unidade tinha uma gerência de recursos humanos, então nós ... o propósito foi de potencializar a estrutura de recursos humanos, por isso que ela foi centralizada, então a Fundação nasceu com a proposta de acessorar as empresas do Grupo ... na gestão de recursos humanos e para fazer todo o trabalho de relacionamento do Grupo com a comunidade, com a mídia, né, e também pra ser a gestora de todos os projetos de responsabilidade social da (Empresa), que estavam as vezes em unidades separadas e aí a Fundação criou essa... essa estrutura pra fazer essa gestão corporativa e agregar valor até pra marca institucional da (Empresa).

R – E essa questão que você estava me falando em transformar em OSCIP, a intenção é transformar a Fundação toda em OSCIP ou só o que trabalha com o Projeto ...?

M – Bom... aí é o seguinte... você tem uma série de, de ... regras, né, de dispositivos legais pra você observar pra se transformar numa OSCIP, por isso que nós contratamos um escritório especializado, uma consultoria especializada e ela que vai avaliar e vai dizer pra gente ao final do estudo se nós podemos pleitear esse registro como OSCIP ou não, e caso a gente não possa o que que nós temos que fazer pra que no futuro a gente faça esse pleito né? A princípio a Fundação cumpre, assim preliminarmente olhando assim por cima essas regras, a Fundação existe já há sete anos e meio, um dos quesitos é você ter mais de dois anos de atuação efetiva e nós estamos acreditando que sim mas vamos aguardar o final desse estudo.

R – Certo... daí ela perderia o vínculo com a (Empresa) ou não?

M – Na verdade por você ser uma Fundação, ela é uma Fundação de direito privado mas que presta contas ao poder público por, até por uma questão legal, existe um curador das Fundações, né, um dos promotores da cidade ele é indicado como curador das Fundações e todas as Fundações tem que fazer essa prestação ... ou de, ou Fundação de direito público ou privado tem que prestar contas para esse curador, então anualmente nós apresentamos um relatório de todas as atividades desenvolvidas pela Fundação, apresentamos o balanço da Fundação, o balanço patrimonial e a qualquer momento o curador pode exigir qualquer documento, pode fazer uma fiscalização, e ... o patrimônio de uma Fundação, uma Fundação ela nasce necessariamente em torno de um patrimônio que pode ser em dinheiro ou um patrimônio material um prédio, ou enfim uma área de terra, então necessariamente uma Fundação nasce em função de um patrimônio e a partir do momento que você cria uma Fundação todo o patrimônio, no caso da extinção dessa Fundação, quem decide o destino desse patrimônio é o curador das Fundações, então já não é mais o patrimônio de uma empresa ou de... entendeu? Então todo o patrimônio da Fundação, é ... que nós esperamos que ela continue por bastante tempo, mas passa a ser uma atribuição do poder público definir essa destinação.

## O CARGO

2 A – Eu queria saber com quantas pessoas você trabalha aqui?

R – Olha a Fundação ela tem hoje 70 funcionários distribuídos em quatro gerências, uma gerência de serviço social e benefícios que cuida da parte de alimentação, saúde, assistência social e segurança e medicina do trabalho; nós temos uma gerência de desenvolvimento de recursos humanos, que cuida de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento e da parte de educação básica também, temos uma gerência administrativa financeira, que cuida de toda a parte contábil, toda essa estrutura administrativa, contabilidade, custos, orçamentos, financeiro, compras da Fundação e também da área de pessoal e salários do grupo e temos a gerência de comunicação social que cuida da parte comunicação social de toda a relação com a comunidade e também de toda a área de responsabilidade social feita na área de comunicação social, então nós temos dois grandes públicos, o público interno, que são todos os colaboradores e seus dependentes do Grupo ..., e o público externo, que são as comunidades onde estão inseridas as empresas do Grupo.

3 A – Você tem alguma subordinação?

R – Eu sou ligado, eu sou o diretor executivo da Fundação, e sou ligado direto ao diretor presidente da, da... Fundação que também é o presidente do Grupo ... . Então Fundação ela tem essa, essa versatilidade de estar

ligada diretamente ao presidente do Grupo. Agora a Fundação ela tem um órgão deliberativo superior que é a Mesa Regedora, essa Mesa Regedora ela é composta em 70% pelos diretores das empresas que mantêm a Fundação, das chamadas empresas instituidoras, por que elas criaram a Fundação, e mantenedoras, então os diretores representam 70% da mesa regedora, que seria uma espécie de conselho de administração, e 30% é composto por 5 funcionários das empresas mantenedoras da Fundação que são eleitos pelos seus pares com um mandato de 2 anos, então eles são os representantes dos seus colegas com assento à mesa administrativa, então a mesa ela tem por obrigação, realizar duas reuniões anuais, uma em maio e outra em novembro, onde nós apresentamos, fazemos uma prestação de contas, além de apresentar o plano anual de metas, as políticas, a previsão orçamentária, a ... o plano de investimentos, logo em seguida... é ... nas reuniões seqüentes são apresentados os resultados, então fazemos a avaliação né, do que que aconteceu, se as metas foram atingidas ou não, então nós temos pelo menos duas reuniões anuais previstas em estatuto, além do estatuto a Fundação também tem um regimento interno que disciplina todas as ações das suas áreas.

5 A – Falando mais especificamente do cargo mesmo... estrategicamente como você avalia o teu cargo e a Fundação em si pra empresa?

M – Olha eu acho que, que a Fundação quer dizer a (Empresa) tem uma estrutura muito diferenciada de todas as empresas que eu conheço, porque normalmente as empresas tem uma Fundação ou educacional, ou de assistência social, ou cultural, né? Nós temos uma Fundação muito mais ampla em termos de atribuições, porque ela faz toda essa gestão de todas as ações de recursos humanos do Grupo, isso coloca a Fundação com uma obrigação muito grande perante os demais diretores e gerentes do Grupo, porque eles cobram efetivamente ações da Fundação, já que ela é vista como uma instituição, vamos chamar entre aspas, independente, ela é, ela é uma pessoa jurídica independente, isso faz com que você seja visto realmente como alguém que tenha que prestar um bom serviço, atender bem o seu cliente, então a Fundação ela é bastante cobrada pelos seus diretores e gerentes, e isso é muito positivo porque faz de recursos humanos uma área que seja vista como uma área realmente estratégica dentro do Grupo, né, essa percepção que existe ainda pouco nas empresas de um modo geral, a gente, eu acho que nós estamos assim num estágio bem avançado porque recursos humanos tem assento à mesa das decisões estratégicas do Grupo. Então enquanto papel estratégico, fundamental, a definição de políticas, de estratégias da, na gestão de recursos humanos e no posicionamento enquanto ações de responsabilidade social da, do Grupo ... é traçado pela Fundação e é aprovado pela, pela diretoria do Grupo.

7 A – Então as decisões vocês tomam em conjunto com a (Empresa) mas nem sempre passam por essa comissão, todas as decisões que vocês...

M – Não, ela passa... é que como o presidente da (Empresa) é o presidente executivo da Fundação, porque nós temos um a mesa regedora e temos uma diretoria executiva, o presidente dessa diretoria executiva é o presidente do Grupo, né, e eu sou o diretor executivo, então as minhas ações do dia-a-dia eu me reporto a ele, que é o presidente executivo, agora as aprovações que exigem uma decisão mais elaborada passam pela mesa regedora.

7/9 A – Em relação assim aos outros cargos aqui da Fundação, né, aos gerentes principalmente que estão trabalhando com você, como que funcionam assim as decisões entre vocês?

M – Nós temos uma reunião semanal, nós temos algumas, vamos falar assim, das ferramentas de gestão né, primeiro que é muito claro pra gente porque nós temos um plano anual de metas, nós temos uma... isso é divulgado pra todos os funcionários da Fundação, mensalmente nós apresentamos um acompanhamento dessas metas se elas estão sendo atingidas ou não, nós nos reunimos todas as segundas-feiras entre 8:30h e 11:30h da manhã, pra deliberar sobre as ações da semana, nós temos um orçamento anual claramente definido por contas e por processos, então nós utilizamos o custo ABC que prevê a definição por processos, então por exemplo, processo de recrutamento e seleção, processo de avaliação de desempenho, processo de treinamento, o processo de comunicação social, então todos esses processos, são, são... existem orçamentos alocados por processos, e mensalmente também, até o quinto dia útil nós temos uma análise orçamentária, ou seja nós temos o realizado, uma análise do realizado versus o previsto, então nós sabemos conta a conta, processo por processo se nós estamos gastando mais, gastando menos e tomamos atitudes pra fazer a gestão disso, além disso nós temos um programa de excelência em serviços, é um manual com todos os procedimentos executados na Fundação e nas diversas, nas quatro gerências, separados por processos, que segue exatamente as normas da ISO 9000, né, toda a estrutura da norma ISO 9000, e temos duas auditorias anuais no sistema da... do programa de excelência em serviços, e como os procedimentos são descritos eles facilitam muito a maneira de executar o trabalho principalmente para os novos funcionários da Fundação, então um funcionário quando é contratado, seja um analista de recursos humanos, uma assistente social, um médico do trabalho, um técnico de segurança, ele tem ... a primeira atribuição dele depois de passar pelo processo de integração, é ler todos os manuais da sua área. Então ele tem que ler, e se ele tiver dúvidas, ele tem que tirar essas dúvidas, então pra que ele conheça bem qual é a atribuição da área e qual é a atribuição do cargo dele. Então nós temos uma estrutura de cargos e salários, né, os cargos são todos descritos, existe um organograma também definido, então eu diria que nós temos aí as ferramentas mais importantes em termos de gestão. Além disso como o planejamento estratégico da (Empresa), é a ferramenta que nós usamos é o *Balanço Score Card*, e o *Balanço Score Card* define indicadores de performance estratégicos, a Fundação tem aí em torno de 5 ou 6 indicadores estratégicos que fazem, que compõe o planejamento estratégico do Grupo ..., então nós contribuimos pra que

essas, esses indicadores sejam atingidos, por exemplo, o indicador de horas e treinamento per capita, então esse é um indicador pra empresa considerado como estratégico, tá? Então eu acho que são essas aí as ferramentas...

#### A INSTITUIÇÃO PELO SUJEITO

1 B – Eu queria saber agora falando mais sobre a Fundação como um todo, a sua percepção em relação a imagem, da importância da imagem da empresa?

M – Olha, você fala da imagem da Fundação, da (Empresa)?

R – Da (Empresa), principalmente da (Empresa).

M – É, um dos motivos que levou a criação da Fundação é justamente esse estreitamento de ... no relacionamento com a comunidade, nós tínhamos a percepção da (Empresa) seu uma empresa um pouco fechada, em 95, de pouco relacionamento com a mídia principalmente, até por um motivo simples, como produtora de *commodity* num mercado atacadista, ela não tinha muito essa necessidade de compreensão por parte do consumidor, ela tinha uma relação com poucos clientes, grandes atacadistas e não tinha essa preocupação. A medida que no início dos anos 90 que a (Empresa) foi pro varejo, né, ela percebeu que ela precisava ter uma relação diferenciada com o consumidor, e só o marketing convencional, só o marketing do produto não era o bastante, né, essas ações foram tomadas, essas ações vamos chamar mercadológicas, mas ela, ela... percebeu que havia a necessidade de um relacionamento também no campo institucional, quando você falava não do produto mas da (Empresa). Isso, um dos motivos pela relação com o consumidor mas regionalmente, principalmente pela imagem perante a comunidade, por ser a maior empresa da região isso gera um, vamos chamar assim, ônus social relativamente alto porque existe uma expectativa e uma cobrança da comunidade com relação as ações da (Empresa), né? E a nossa percepção enquanto grupo econômico é que a maior contribuição da (Empresa) é na geração de empregos, hoje nós temos 6.000 funcionários, né. Então a maior contribuição social e é assim que os acionistas enxergam o papel social da organização que a maior contribuição que ela pode dar é a geração de empregos. Agora isso só na nossa percepção não bastava então a gente precisava fazer alguns outros projetos e antes disso nós já tínhamos muitos projetos mas eles estavam dispersos, então a Fundação veio também com um papel de ser a agregadora, a catalisadora desses projetos e também de criar um único meio de comunicação da empresa com, não digo... não é o único meio, mas um meio profissionalizado de comunicação com a mídia e com a comunidade, então antes da Fundação os pedidos de patrocínio, de doações eram feitos pra qualquer empresa do Grupo, então hoje não, hoje eles são sempre enviados pra Fundação, a relação com as instituições, com as entidades assistenciais, com as prefeituras, enfim com as empresas públicas, com as universidades, com a mídia são feitas sempre via Fundação e isso criou um alto grau de profissionalismo na relação, um amadurecimento, uma transparência e eu acredito que fortaleceu a imagem da empresa nesse sentido.

R - Eu queria entender um acontecimento aí parece que foi estratégico, de mudança do Projeto ... da área de serviço social para a área de comunicação social.

M – Tá... Agora você já tá entendendo das nossas entranhas já, né porque você...

R – ... é que eu conversei bastante com o pessoal... eles me disseram que é uma mudança bem atual...

M - ... não, é uma coisa que jamais uma pessoa de fora da empresa perguntaria até porque não estaria por dentro disso né. O que a... são estágios evolutivos, vamos chamar assim, porque estava muito bem alocado na área de serviço social e benefícios, um projeto muito bem conduzido pela área de serviço social, não tem nenhum problema com relação a competência da gestão do projeto. O que aconteceu foi: nós estamos dando um outro salto em termos da nossa visão de responsabilidade social, tá. Primeiro que nós, no início da Fundação nós fomos aí agregando os projetos, os patrocínios, as doações e principalmente o Projeto ... que é onde a gente materializa de fato a nossa ação social, depois nós começamos a perceber que nós tínhamos mais ações, aí houve uma decisão estratégica, quer dizer a nossa opção, pra ficar claro que a nossa opção no campo da responsabilidade social era pela educação e desenvolvimento da criança e do adolescente. Isso foi importante até pra direcionar ações de outros projetos como por exemplo os voluntários dentro da empresa, então se ele tiver, se o grupo de voluntários tivesse nascido sem essa definição estratégica eles iam prestar serviços pra qualquer instituição. Isso não é ruim, não tem nada de errado nisso, mas nós detectamos que é importante que você tenha uma linha, e uma linha focada, então ou você faz a opção pelo idoso, ou você faz a opção pela educação, ou você faz a opção pela cultura, ou você faz a opção pelo deficiente, enfim tem “n” maneiras de você ajudar a comunidade. A nossa opção foi, até por uma relação afetiva com o Projeto ..., né, que congrega crianças de 7 a 18 anos de idade, crianças e jovens, foi então que a gente se mantivesse nessa linha. Mas como nós estamos vivendo um estágio em que a questão ambiental passou a ter uma importância muito grande, até pelo fato de nós atuarmos no agro-negócio, de existir uma legislação cada vez mais bem elaborada nessa área, é ... e por, pela expectativa da comunidade, então nós achamos que a gente tem também que focar as nossas ações de responsabilidade social, tem que focar não, nós tínhamos que congrega as ações, divulgar isso, a empresa tem feito ao longo dos anos muitas ações ambientais, mas elas não estavam tendo a divulgação necessária. Então ampliou-se a nossa visão de responsabilidade social, não é só no campo, vamos chamar, mais social né, no sentido de entidades, coisas mais feitas ao atendimento as pessoas, mas também no campo ambiental, né, que tem uma ligação óbvia, né, não dá pra você separar o meio ambiente das pessoas, mas especificamente na questão ambiental a gente precisava fortalecer esse trabalho. Pra que isso acontecesse era importante a gente de novo congrega, né, então ah... em focar nossas ações. Então como a área de serviço

social e benefícios é uma área que tem já, a área de saúde, a área de alimentação, segurança e medicina do trabalho, assistência social e como o Projeto não é só um projeto voltado para filhos de funcionários, mas é um projeto voltado para os jovens da comunidade, nós achamos que a área de comunicação social, que nós até pensamos em rebatizar como de responsabilidade social, mas no momento a gente prefere ter ações fortes, né, e uma estrutura bem montada pra depois pensar nessa questão de título. Então nós deixamos como comunicação social mas uma das estratégias é o fortalecimento das ações no campo ambiental.

R – E isso foi uma decisão do grupo todo ... foi do Grupo (Empresa) ou foi da Fundação?

M – É uma decisão do Grupo (Empresa) que, como ah ... as ações estratégicas da Fundação elas são pautadas pelo planejamento estratégico das suas mantenedoras, porque nós existimos pra prestar acessoria e criar facilidades na busca de resultados das nossas mantenedoras, então essas coisas são intrínsecas, quer dizer, estava no planejamento estratégico do Grupo e isso precisava se materializar em algum lugar e o melhor lugar pra que isso acontecesse na oportunidade foi que seria na Fundação. Então é... e aí... nós achamos melhor concentrar essas ações numa única área, e numa área que já estava se relacionando com a mídia, já se relaciona, já tem programas de ... através de patrocínio, e aí estrategicamente nós achamos melhor alocar na área de comunicação social.

2 B – Agora falando sobre o seu nível de satisfação, eu queria saber se gosta... qual o seu nível de satisfação em trabalhar aqui pra Fundação?

M – Bom, pela minha descrição aí você já imaginou, né? É eu ... tenho um privilégio por ter a ... fazer do meu trabalho uma fonte de satisfação, de alegria, né. Pra mim é extremamente prazeroso tá fazendo o trabalho que eu faço. Apesar da gente dizer que ou você gosta do que você faz ou você aprende a gostar do que você faz, então mas eu gosto muito do meu trabalho e gosto muito do trabalho que a Fundação desenvolve, a questão, a questão da legalidade das ações, da questão ética, da transparência das ações da Fundação, quer dizer, a Fundação é uma instituição pura, uma instituição transparente que presta contas ao poder público, isso nos deixa assim muito orgulhosos de trabalhar numa empresa que tem mais do que uma área de recursos humanos, mais do que uma ação comunitária tem uma Fundação instituída, tá caminhando pra 8 anos, quer dizer, já não é mais uma experiência pra ver se vai dar certo, mas é uma coisa que vai se consolidando muito fortemente, como uma organização, né, através da Fundação de ação social. Então isso é uma coisa que gera muita... muita satisfação. O Projeto ... de certa forma foi o precursor da Fundação, porque em 1987 nós começamos um pequeno projeto com uma horta pra atender a... pra ocupar o tempo livre dos filhos de funcionários da Usina .... Isso foi ganhando uma dimensão a área já ficou pequena, nós ganhamos uma área maior, então tudo isso foi uma questão de credibilidade de conquista, né. Isso também dá muito prazer porque o Projeto cresceu a medida que a equipe de recursos humanos, os profissionais foram mostrando o retorno desse investimento pro acionista, né, então eu acho que o empresário o investidor, ele tá disposto a colocar dinheiro em projetos sociais desde que ele veja retorno, desde que ele veja honestidade de propósito, desde que ele veja organização, desde que ele veja resultados. Então eu acho que foi isso, nós fomos aos poucos conquistando isso, e... eu lembro que quando nós criamos a... fizemos o projeto da banda marcial na época, hoje é uma banda musical, o superintendente da Usina... eu apresentei uma lista com vários instrumentos, acho que 40, 45 instrumentos que eram necessários pra você montar a banda, ele falou olha eu vou analisar, depois ele me chamou e falou olha eu vou te dar metade dos instrumentos, se funcionar aí eu te dou o resto, né. Então... e deu o resto, e deu uniforme e deu muito mais, né, e acreditou no projeto... e foi o seu E. A. R., que faleceu há 3 anos, foi uma pessoa que acreditou no projeto e investiu, mas eu acho que a gente também teve esse papel de mostrar que isso era viável, que isso era possível, aí o Projeto cresceu e ganhou outra dimensão. Então como criador, vamos chamar assim, ou idealizador do Projeto ... e ter tido a missão de elaborar a estrutura da Fundação me dá muito prazer olhar e ver que aquilo que era um sonho, um plano, um ideal se materializou.

3 A – Certo... eu queria saber se você conhece a missão empresarial?

M – A missão do Grupo?

R – É.

M – Olha, nós por coincidência também, mas por uma habilidade que eu fui... desenvolvi aí ao longo do tempo até julho desse ano eu era, enquanto diretor da Fundação, mas eu era responsável pela logística do planejamento estratégico do Grupo. Então a metodologia do balanço *Score Card* quem trouxe pro Grupo, quem desenvolveu, adaptou a metodologia à cultura da (Empresa) fui eu, então... mas isso não faz, não fazia parte da minha... da área, né, fazia mas a Fundação cuidar disso, não. Era uma atribuição específica do Mário enquanto profissional, né, e que hoje por já ter condições de ser realocada ela foi transferida para a Holding do Grupo que é onde ela deve estar mesmo, tá. Então a visão de futuro, a missão do Grupo, que hoje nós definimos, nós temos uma outra, uma outra concepção de gestão estratégica, nós temos princípios estratégicos, né, que são conhecidos de todos os funcionários do Grupo, que eles são afixados em cartazes em todas as empresas do Grupo. Nós temos princípios estratégicos e uma carta de valores, né, ... temos princípios estratégicos e uma carta de valores e aí nós temos mapas estratégicos que são divididos por sistemas de agro negócios, então nós temos o negócio cana-de-açúcar onde nós congregamos todas as empresas agrícolas produtoras de cana e as usinas, nós temos o SAG, Sistema de Agro negócio laranja, onde tem a unidade produtora de laranja e de sucos, né, e temos um terceiro negócio que é mercado internacional onde estão as Tradings e as... e o Terminal de embarque marítimo em Santos. Então pra cada negócio desse existe um mapa estratégico, e que inclusive tá ali na parede, aqueles três verdes ali, o primeiro tem os quatro princípios estratégicos e a carta de valores, e cada

mapa daquele é um mapa da estratégia. Então essa uma preocupação que a gente sempre teve de deixar a vocação, né, com a agro negócio, a preocupação com as pessoas, com a qualidade é muito clara dentro da organização.

R- Certo... e a missão da Fundação tá dentro disso ou tem uma missão...

M- É, a missão da Fundação, ela, ela... na verdade é definida em políticas de recursos humanos e políticas sociais, né. Então a principal missão da fundação é, como eu te disse, acessar as empresas do Grupo ... na gestão de recursos humanos, responsabilidade social e comunicação social. Esse é o nosso papel, né, e pra isso nós temos políticas específicas de segurança, políticas de treinamento, políticas de carreira, por exemplo nós damos sempre preferência para promoção interna antes de nós buscarmos um profissional no mercado, né. E temos as políticas sociais que são basicamente essas que eu falei até agora do papel de responsabilidade social da fundação.

5 A – Eu queria que você fizesse uma definição um pouco mais ampla agora do que você caracteriza uma empresa socialmente responsável.

M – Olha, nós somos associados ao Instituto Ethos e por 2 anos, 3 anos, o instituto tem realizado uma pesquisa junto ao consumidor, pra avaliar a percepção dele sobre responsabilidade social nas empresas. E uma coisa que chamou a atenção é que apesar das empresas começarem a divulgar, a falar de responsabilidade social mais nos últimos 3 anos, 5 anos, é uma coisa ainda muito nova principalmente no Brasil, é ... as empresas começam a olhar para as ações parecidas com o Projeto ..., né, quer dizer são ações na comunidade, e a percepção de responsabilidade social pelo consumidor segundo essas pesquisas do Instituto Ethos, nascem dentro da empresa. Então a primeira coisa que o consumidor valoriza é como a empresa trata os seus funcionários. Então isso foi uma coisa muito interessante, de agente perceber que a responsabilidade social não nasce de trabalhos comunitários, nasce dentro da organização, né, de como que você lida... Por isso que no Balanço Social que a gente tá publicando pelo terceiro ano, nós estamos falando pra comunidade, nós estamos comunicando o que que nós... como é que nós tratamos os nossos funcionários, né. Nós ficamos em 2000, no ano de 2000 entre as 100 melhores empresas pra se trabalhar, né. Temos participado todos os anos, é ... um desafio que ficou cada vez mais difícil porque o maior número de empresas tem participado, mas nós estamos nos esforçando, nós monitoramos a satisfação do funcionário através de duas pesquisas anuais, uma de clima organizacional, realizada pela Fundação, e outra pela própria pesquisa da revista Exame, então eu diria que a responsabilidade social começa primeiro pela maneira como a empresa trata os seus funcionários, né, nas questões as vezes mais básicas da jornada de trabalho, do cumprimento da legislação, da flexibilidade com as normas ou com as regras do trabalho, da não segregação racial, do respeito ao trabalho da mulher, da proibição ao trabalho da mão-de-obra infantil, do uso da mão-de-obra infantil, da qualidade de vida enfim, quer dizer, coisas assim do dia-a-dia mesmo, a água que você... se é uma água tratada, porque uma empresa começa a ficar muito grande, né, você começa a ter "n" instalações e tal, você tem que começar essas preocupações assim que você fala... parecem óbvias mas não são tão óbvias não, então, qual é a qualidade da água que você tá servindo pro seu pessoal, qual é o nível de asseio dos banheiros, a comida, o ambulatório médico, enfim toda essa rede de apoio pra que o funcionário possa ... até como retorno muito mais produtivo, né. E mais do que isso não é só fornecer essas condições mais criar um processo educativo, quer dizer, como é que você tem melhorado a percepção do funcionário com relação a questão de saúde, então são campanhas preventivas, a questão da alimentação, você orientar sobre os alimentos funcionais, você trabalhar não só com os funcionários mas com a esposa e com os filhos, né. Então eu acho que, primeiro não dá pra você construir uma obra de responsabilidade social sem um alicerce de cuidado com os seus colaboradores. Eu acho que ali tá... você sedimentar a sua política, senão fica aquela coisa assim, pra usar uma expressão muito banal mas que a gente ouve falar as vezes que é assim, fachada de catedral e interior de cabaré, né. Então eu acho que você tem que ter ... pra comunidade você ser aquilo que... você aparentar ser aquilo que você de fato é, né. Então... primeiro eu acho que é isso, e aí num segundo estágio, num segundo momento, é toda a responsabilidade que você deve ter com ... a comunidade que está mais próxima de você, então com os seus fornecedores, né, se possível você levar essa sua visão de responsabilidade social para os seus fornecedores pra que eles sejam multiplicadores, aliás tem uma norma internacional que você deve ter visto que é a SA 8000 que cuida da questão social, que começa a criar uma grande rede de multiplicadores, porque não basta pela norma você ser responsável socialmente mas você tem que ir até os seu fornecedores e falar olha, eu quero que... pra você continuar sendo meu fornecedor você precisa cumprir esses dispositivos, né. Você também não pode empregar mão-de-obra infantil, você não pode discriminar a mulher, você não pode fazer a discriminação de raça, enfim todas esses preceitos aí. Então eu acho que num segundo momento é você alargar o círculo, então ir pra tua comunidade, fazer os projetos sociais, criar projetos de... ser parceiro na orientação, na educação, né, apoiar ações que possam melhorar a comunidade, e mais né, ser responsável por... pela, pela preservação ambiental, quer dizer, ter atitudes pra que o seu negócio não seja um fator de degradação ambiental, quer dizer, e nem que afete a saúde das pessoas. Então eu acho que aí é um segundo estágio, e um estágio muito importante porque são os teus, os teus vizinhos, quer dizer a tua atitude, a tua atividade empresarial não pode ser uma agressora do ambiente onde tá inserida a comunidade. E aí você alargando mais, seria você levar isso até o teu cliente, até o teu consumidor, né. Então quando você faz uma campanha em que se a pessoa comprar o seu produto, por exemplo, você destina "x" por cento da sua receita para ações sociais, é uma ação que eu chamaria assim de terceiro estágio, né, como "Mc Dia Feliz", ou ações que nós por exemplo desenvolvemos o ano passado com... arrecadando fundos pra

maternidade da Santa Casa, quer dizer, são ações que... onde você estimula que os teus clientes e consumidores também tenham atitudes que possam contribuir pra causa social.

6 A – E como que você pensa o marketing social dentro disso aí?

M – Como você pensa ...

R – O Marketing social dentro disso?

M – Olha eu acho que o marketing social é ... ele é uma ferramenta que deve ser utilizada de maneira muito profissional, ele deve ser consequência das ações sociais, eu acho que não tem nada de errado uma empresa divulgar para os seus consumidores que ela é socialmente responsável, agora tem que haver consistência, quer dizer, não adianta você usar um projeto que você cria por um ano aí você fala, fala do projeto, divulga, daqui a um ano ele morreu, acabou. Então esse eu acho que é o grande problema das empresas hoje e é onde vai haver a cobrança da sociedade, ou seja, a sustentação dos projetos, né. Senão você vai passar por bonzinho durante um ano e depois acaba, e as pessoas tem que enxergar, as pessoas enxergam e elas vão acabar cobrando isso que seja uma coisa duradoura. Então o marketing social pra mim, ele é consequência dos projetos que você desenvolve junto aos seus funcionários e junto a comunidade.

10 A – E você já realizou algum trabalho voluntário?

M – É... alguns trabalhos voluntários, né, um que me dá prazer em tá fazendo, nós tivemos uma ação muito mais intensa o ano passado, foi estruturar, reestruturar a área de recursos humanos da Santa Casa aqui de Assis. Então a Fundação, ah... mas não a Fundação enquanto Fundação mas nós, profissionais da Fundação, são várias pessoas com experiência na gestão de recursos humanos, foram é... a pedido, né, da mesa regedora, da mesa administrativa da Santa Casa de Assis, reestruturar e levar ferramentas de gestão de RH pra Santa Casa. Então nós implantamos um plano de cargos e salários, implantamos um plano de recrutamento e seleção, um plano de treinamento, um programa de qualidade, né, todo o programa de medicina e segurança do trabalho, então ... um programa de comunicação social, e na medida que a Santa Casa pode absorver isso, e pode realizar isso ela foi absorvendo. Hoje nós temos uma pessoa que inclusive foi estagiária da Fundação durante um ano, uma pessoa com formação na área de psicologia e que é um profissional que passou um ano na Fundação, assimilou esses preceitos, e na época como também precisava de um profissional na Santa Casa acabou trabalhando na Santa Casa e continua até hoje, e hoje a gente tem mais ... apoiado algumas ações porque os planos estão sendo implementados, os planos estão sendo executados lá na Santa Casa. Então essa, essa ... esse é um trabalho voluntário que, que ... me deu prazer de tá realizando.

R – Você ainda realiza alguma coisa?

M – É, eu ... eu tenho outras ações que realizo, por exemplo, tem um grupo de amigos que cuidam do estacionamento da FICAR e toda ... (INTERRUPÇÃO NA GRAVAÇÃO – FIM DA FITA)

... que é um trabalho interessante que a gente faz a gestão do estacionamento da FICAR e esse, e esse... todo o resultado auferido nessa ... atividade é distribuído pra entidades assistenciais da cidade, né. Eu acho que tanto no seu campo de atuação como fora dele, você pode ser útil , né.

## A PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS SOBRE TEMAS ESCOLHIDOS

1 C – Certo... eu queria saber como que você define cidadania.

M – É... eu acho que complexo né, cidadania, mas eu acho que acima de tudo é o que a gente tenta fazer com os meninos e meninas do Projeto ..., que mais do que você formar o músico, o ator ou o cantor no caso do coral, é você formar o cidadão, você formar uma pessoa que tenha consciência da ... dos seus deveres junto a sociedade, né , da sua contribuição... Eu lembro que nós desenvolvemos um projeto junto com o SENAC chamado “Programa de educação para o trabalho” e que numa das atividades os alunos tinham que... eles tinham que desenhar como que era a comunidade onde eles moravam e depois num outro papel eles desenhavam qual era a comunidade que eles queriam, né. Então eu sugeri pra instrutora, falei olha agora você tem que fazer uma ponte e falar assim, o que que eu tenho que fazer pra que a minha comunidade seja desse jeito, então não é o que que o prefeito quer, eles colocaram mas colocaram ah o prefeito tem que fazer isso, o político não pode ser corrupto... não sei o que ... Não, o que que eu tenho que fazer, qual que é o meu papel na construção dessa comunidade que eu gostaria que existisse. Então eu acho que a cidadania começa primeiro com a sua responsabilidade, com a consciência do seu papel na transformação. Não é só na expectativa de que o outro tem que fazer, é claro que eu acho que isso é importante, a cobrança do poder constituído é fundamental, mas eu acho que passa por isso. E pra que a pessoa possa ter essa visão é fundamental a educação, né. Por isso acho que a gente fez essa escolha pela educação e desenvolvimento da criança e do adolescente. Eu acho que se você quiser ter uma ação voluntariosa de combate ao mal que trava o desenvolvimento numa comunidade é você, é sua luta ser contra a falta de educação, a falta de conhecimento isso é o maior mal que pode afetar o homem e a pessoa, né, o ser humano, eu acho que a educação é fundamental pra que ele abra os olhos e tenha discernimento pra saber tomar as suas decisões.

2 C – Certo... e democracia...

M – Eu acho que democracia é a ... é quase que a consequência disso tudo né, eu acho que num país com uma base cultural sólida você sempre vai ter a democracia preservada, a democracia ela só não acontece aonde

existe a ignorância, o obscurantismo, né. Isso que leva a cegueira das pessoas, então eu acho que a sustentação da democracia novamente é a cultura do povo, é a educação. Eu acho que um povo que tenha visão crítica jamais vai permitir que você tenha ações antidemocráticas, que é o mínimo que você pode esperar de um estado, né. Eu acho que é o princípio básico que a gente ... que ainda não é em muitos países... mas não pra imaginar um sistema de governo que não seja democrático, se você for ver assim ... toda... até onde a gente evoluiu no processo de desenvolvimento e de conscientização do ser humano eu não consigo enxergar a aceitação de um sistema que não seja um sistema democrático que... ele tem o mínimo, ele não tem nada de excepcional, ele tem o mínimo que é o respeito ao ser humano, então eu acho que é isso aí ... mais ou menos o conceito.

3 C – Você se interessa por política?

M – Eu me interesso bastante por política, eu tô sempre lendo, eu gosto muito de ler, então leitura é hábito diário, gosto de ler os analistas políticos, as colunas dos jornais, eu acho que é assim que você forma... eu acho que você não pode falar assim: Ah eu não gosto de política. Política faz parte da grande contribuição que você como cidadão pode dar pra comunidade, você tem que ter sim a vontade de discutir isso, de questionar, porque toda a vez que um homem, né, tem um ditado que diz que quem permite... que toda a vez que um homem de bem não se propõe a ter uma ação política, ele se permite ser dirigido por um homem de qualquer índole, né. Então eu acho que é nosso papel... agora se você fala assim olha você gosta de discutir política partidária? Não eu gosto de discutir, não, gosto de discutir não, discuto no sentido de conversar, de debater princípios políticos né, compromissos políticos, acho que isso que é importante.

4 C – Certo ... e qual que você acha que é a função governo?

M – Eu acho que a função do governo é tirar as pedras do caminho do cidadão, é não complicar a vida do cidadão, né. Eu acho que é um agente facilitador, organizador, equalizador daquilo que é essência da ação governamental pra mim que é (sic) as ações no campo social, no campo educacional, eu não concordo com governos que queiram entrar em ações econômicas, eu tenho uma visão que a economia tem que ser uma ação privada e que a ação do governo deve se resumir ao campo social com muita idoneidade, com muita lisura, com muita transparência. Então é... ter ações realmente que contribuam pra qualidade de vida; ser um bom aplicador dos recursos que ele aufere junto a iniciativa privada. Então você tem que ter a iniciativa privada pra que como geradora de renda você possa via governo atender aqueles princípios, as necessidades básicas da cidade... das pessoas no campo da saúde, no campo social, infra estrutura, saneamento básico...  
(INTERRUPÇÃO PARA ATENDER TELEFONEMA)

R – Então a gente estava falando sobre a função do governo, e você disse falando sobre economia ... você acha que ele não deve intervir ou ele deve funcionar como um regulador...

M – Ah não, com relação a economia sim. Eu acho que ele tem que ser um agente regulador mas sou a favor do, daí entramos numa questão que tá muito em moda aí hoje, do Banco Central independente, tá isso significa uma política econômica que tenha uma, não fica ao bel-prazer de um governante que chega e de repente muda tudo e compromete... nós estamos vendo aí a retomada da inflação que eu acho que, quem viveu a fase da inflação de ter que todo dia ligar no banco e pedir olha aplica meu dinheiro ... lembrar de *over night*, né. Ter que ficar ligando todo dia pro cara ficar aplicando seus R \$ 100,00, R \$ 200,00, R\$ 300,00 que sobrava na conta porque ele sumia... sabe eu acho assim uma coisa angustiante você imaginar viver num ambiente desse novamente. Muito fácil de acontecer porque o que que nós temos? Nós temos 8 anos de estabilidade econômica, quer dizer, perto de uma história de república de cento e... vamos falar de república só, aí de 113, 114 anos, aí 8 anos nós vivemos... tudo bem pode ser até que lá no início não tinha tanto essa questão de inflação, aí era uma coisa mais tranqüila também, não são só 8 anos. Mas vamos pegar na história mais recente do país, todas as turbulências que a gente viu, eu acho que realmente nós precisamos manter isso. Então eu acho que ele deve agir sim como um agente regulador mas no sentido de regulador mesmo, não de tomar atitudes intempestivas, fazer o que acha, o que deve e o que não deve. Tem que ter um mínimo, uma regra mínima pra preservar a sociedade porque é isso que a gente tá vendo com a Argentina, né, no fim um país que há 10 anos era um país com ótimas perspectivas hoje você tem... retomou lá índices de mortalidade infantil de 30 anos, 40 anos, quer dizer é um absurdo isso né. Eu acho que é muito importante que o governo tenha essa consciência né, do papel no campo econômico... e não tem que ser... aliás não tem que ter muita consciência nada, ele só tem que fazer o seguinte: não pode gastar mais do que ele recebe, ponto. Se nós estamos discutindo câmbio, taxa de juros e tal é porque nós temos uma dívida, né. Porque no passado gastaram mais do que se devia, então eu acho que é isso. Você não pode gastar mais do que você arrecada, e tem outros problemas aí a própria influência, a gente tem dar um desconto, da própria ordem mundial, quer dizer, mas historicamente o mundo é assim, os poderosos, né, os donos aí do poder econômico ... estão aí, está aí a história de todos os impérios dominantes ao longo da história. Se no passado era pela agregação territorial, né, com guerras tal, hoje é econômica, né. A submissão é a mesma né, só que mudou o fator e isso é difícil, isso é uma coisa que é complicada, mas dentro do país se a gente for pensar dentro do nosso âmbito aqui eu acho que é isso é ter responsabilidade fiscal, né.

5 C – Você poderia fazer distinções entre o que é público e o que é privado?

M – Acho que mais ou menos aquilo que eu falei numa das perguntas anteriores da ação do Estado né, eu acho que as ações do Estado são ações mais no campo dos serviços básicos de atendimento a comunidade, eu acho que tem que ser isso, se você fizer isso bem feito são ações que ... suficientes pra você exercer bem o seu papel de Estado, né. E... esqueci da segurança que eu acho que também é papel do Estado e deixar pra iniciativa privada as ações de geração de renda, de geração de riquezas pro país.

6 C - ... falar sobre a função do Terceiro Setor nisso aí... você já está falando, mas só aprofundar um pouquinho...

M – É... eu acho que o Terceiro Setor ele é importante pra países tanto do primeiro mundo quanto do... dos países em desenvolvimento, mas nos países em desenvolvimento e os países subdesenvolvidos é mais importante ainda porque você tá entrando na verdade nos meandros da distribuição de renda em última instância, né. Eu acho que você acaba enquanto dono do capital percebendo que não há, não pode haver sucesso duradouro, não pode existir felicidade duradoura, se é que existe felicidade duradoura, você sendo uma ilha de prosperidade num mar de pobreza e a minha convicção é que isso não se sustenta, apesar... e talvez até a maior prova seja justamente a prova dos impérios, a história dos impérios dominantes que tiveram começo, meio e fim. E toda a vez que você pra se impor, pra manter a sua dominância você agride o outro, você cria um nível de resistência e um nível de aversão extremamente alto a ponto de você conseguir fazer os outros se associarem pra te combater, né. Então eu acho que a responsabilidade do capital no Terceiro Setor é melhorar em última instância a própria distribuição de renda, quer dizer, fazer com que haja uma melhor qualidade de vida pra todo mundo, né. Eu vejo que as pessoas não enxergam isso ainda, é difícil, é aquela discussão de você fala se salário é renda ou salário é despesa. Então toda vez que eu olho salário como despesa eu quero cortar, se eu vejo salário como renda pra mim é melhor gerar renda pra que eu possa vender mais e aí entrar num círculo virtuoso né, então a responsabilidade social ela não acontece assim hoje, mas eu acredito que ela necessariamente deva trilhar por uma melhoria... é dono do capital gerando condições para aquele que não tem a mesma condição possa viver com uma qualidade de vida melhor e que isso ao longo do tempo vá transformando a sociedade numa sociedade menos injusta, se gente não falar mais justa mas menos injusta e menos cruel com as pessoas. Quer dizer, que haja respeito realmente ao ser humano e que os princípios elementares de alimentação, saúde, acesso a serviços públicos sejam preservados.

7 C – Como que você encaixa e até define o trabalho voluntário aí?

M – É... eu acho que eu limitei a minha avaliação sobre a ótica do capital porque eu tô avaliando um pouco o trabalho da Fundação que de certa forma, que de certa forma não, que é representante do capital numa ação específica. Eu acho que o trabalho voluntário demonstra que por menos que eu tenha eu posso fazer um mundo melhor, quer dizer, eu posso modificar e posso ser extremamente útil até onde alcançam as minhas mãos, quer dizer eu não preciso ir muito mais longe. E de novo eu acho que a maior contribuição é no esclarecimento, é na educação, é no abrir os olhos, tornar as pessoas mais conscientes, essa é maior contribuição que você pode dar em termos de voluntariado, porque a medida que você dá o conhecimento a pessoa com certeza vai conseguir buscar uma renda digna pra ela se manter né, ou através de um emprego ou através de uma mobilização que vai fazer ela ter uma visão política mais ampla. Então eu acho que o trabalho voluntário é importante por isso... se quando a gente fala em responsabilidade social a gente pensa mais no grande capital, né, o voluntário você mostra que as pequenas ações também são importantes porque a medida que elas se somam elas conseguem fazer uma transformação muito importante.

8 C – Pra finalizar mesmo, você acredita na democracia e no futuro do país?

M – Acredito muito, eu sou extremamente otimista com relação ao futuro, pode não ser necessariamente um futuro de curto prazo mas não vejo a civilização indo pra uma derrocada, indo pra uma situação de degradação, ao contrário eu acho que as pessoas se chocam, e o maior exemplo é as pessoas se chocarem com as tragédias, se chocarem com a morte, se chocarem com as agressões, com a violência porque é a maior demonstração de vontade de viver, de vontade de ter um mundo melhor né. O pior seria se isso fosse um fato... se você banalizasse a violência, então você tem que se comover realmente, você tem que criar aversão a isso, e isso é a demonstração do ideal de evolução do ser humano que é ... da valorização da vida, do respeito pelo outro, da vida em sociedade e acredito muito nisso. Acho que as pessoas estão buscando cada vez mais não ... você percebe uma intensa, uma retomada muito intensa da espiritualidade, né. A busca pela fé, pela crença porque as pessoas querem realmente uma coisa melhor, não aceitam a situação que tá instalada em alguns ... algumas regiões. Então eu tenho uma visão muito otimista e me dá muito prazer saber que o Projeto ... é um instrumento, pequeno mas é um instrumento, dessa construção do futuro, né, acho que aí encaixa bem o slogan do nosso projeto, "que o futuro que a gente quer é o futuro que a gente faz", que a gente constrói agora. Então um menino e uma menina que participaram do projeto em 1987 com 15 anos de idade, 16 anos, hoje ela tá com 30 anos, 31 anos de idade, é um cidadão, é uma pessoa com família, tô falando pro nosso pessoal ficar meio de olho porque daqui a pouco nós vamos começar a tá recebendo a segunda geração. Vai ter aquele menino que fala, não... eu toquei na banda e agora o meu filho tá participando do projeto, né. Então eu acho que essa crença num futuro melhor é fundamental pra que você tenha ações agora no presente, senão você não se mobiliza. Eu acho que todo mundo que se mobiliza num trabalho voluntário, num trabalho de responsabilidade social é porque acredita que o futuro pode ser melhor.

## **Anexo D – Entrevista com sujeito A1**

## CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO

65 anos, casado.

P – Certo... escolaridade?

R – Eu tenho nível superior incompleto.

P – Tá...

R – Eu parei no último ano...

P – No último ano o senhor parou?

R – No último semestre...

P – Que curso o senhor estava fazendo?

R – Estava fazendo economia política, mas isso há 30 anos atrás...né...

P – Mas no último semestre?

R – É, eu peguei um estafazinho e falei: “Ah, no ano que vem eu termino”. O ano que vem nunca mais chegou...

P – O tempo que o senhor tem de instituição?

R – Eu vou pra quatro anos aqui.

P – Quatro anos?

R – É.

P – É, o senhor sempre teve na mesma função aqui?

R – Sempre. Entrei como presidente né, que nem o Lula, (rs) e...continuo como presidente.

P – Presidente eleito, também?

R – É, presidente eleito. Pela maioria dos votos aqui foi eu e o secretário. (rs).

P – É...experiência profissional anterior?

R – Eu tive uma experiência aí...eu fui presidente do asilo por quatro anos também...depois por questões de ideologia eu tive que sair de lá.

## O CARGO

1 A – Agora falando sobre o cargo do senhor aqui...quais as principais atribuições do seu cargo?

R – Olha, a principal atribuição mesmo minha, é a parte financeira da entidade né, não resta dúvida...Eu, quando entrei aqui, a primeira coisa que eu fiz, eu falei “eu não entendo nada de criança, não entendo nada dessa ong...e não vou querer administrar o serviço aqui dentro”. ..então...quem administra uma ong?

Internamente? É uma assistente social...Aí eu trouxe a assistente social, né...Nunca teve uma assistente social por aqui...Aqui tinha umas irmãs de caridade...

P – Antes das irmãs eram só elas?...não tinha...

R – É, só elas que tomavam conta, né...aí eu dividi as funções com a assistente social. Eu disse; “você vai cuidar da criançada, dos projeto, né, vamos tentá muda isso aqui”, porque era uma coisa comum, né...aqui, entrava ano e sai ano, sempre a mesma coisa...mesmo número de criança, as mesmas atividade...E eu fiquei com a parte organizacional da...aqui da...eu chamo isso aqui de uma empresa, né...então eu cuido da parte da contabilidade, eu cuido da parte de levantamento de verbas...a assistente social prepara os projetos e eu corro atrás, né...e controlo, né...Nós fazemos um plano de trabalho e eu controlo toda essa parte financeira...isso que fica na minha mão né...Sou eu que faço os chequinhos e tudo mais, quem determina sou eu. Minha função aqui é mesmo de recolher recursos, o que aliás estamos precisando de mais ultimamente...está cada vez mais curto o dinheiro.

2 A – Quantas pessoas, com o senhor, trabalham aqui?

R – Como assim?

P – Funcionários...

R – Nós estamos acho que em torno de 15 funcionários hoje aqui né, entre efetivos e voluntários né. Tem pessoas aqui que trabalham graciosamente, o tempo todo ou estagiária ou voluntária mesmo...o caso dessa Maria mesmo, é voluntária e trabalha, corre feito uma louca aí...

5 A – Como que, é..., funcionam as equipes, assim, de trabalho aqui? As tomadas de decisões...?

R – Então, as tomadas de decisões eu deixo com as equipes mesmos né, por exemplo, o projeto Risque-Rabisque, que a criança de 4 a...assim infantil né...de 4 a 6 anos né, eles é que decidem o horário, as atividades, que tipo de atividades lúdicas pode fazer, né. Que aqui, toda a criança que tem a, que estuda, ou no ensino infantil ou no ensino fundamental, né, e todas elas participam de uma atividade da escolha delas e dos monitores né,...Então fica por conta deles determinar as atividades.

P – Então eles têm liberdade total...?

R – Liberdade total, é...Nunca cheguei aqui e falei: “oh, vamos parar com música” né. Quanto mais atividade melhor pra mim. Eu quero ver essa criançada evoluir. Aliás, eu estava falando com a Assistente social, por exemplo, nós temos um vídeo feito pela rede Globo, há dois anos atrás e essas crianças, a maioria continua aqui. Eu falei, “olha, se você ver essas crianças que vinham aqui como elas estão hoje, você não acredita na evolução deles, né”.

P – De dois anos pra cá?

R – De dois anos pra cá...Eu acho o seguinte, que uma criança bem alimentada ela tem muito mais condições de evoluir na escola que outra mal alimentada. Isso é uma questão óbvia também não? Por isso que nós

caprichamos aqui na nossa alimentação, embora não seja uma alimentação muito variada, mas ela é bem, bem balanceada, as crianças comem aqui aquilo que precisam. Inclusive, pra efeito de geração de neurônios novos, né, de armazenamento de informações nós temos que estar bem alimentados.

7 A – Vocês trabalham com avaliações de resultados?

R – Nós fazemos no fim do ano uma avaliação de resultados né. Embora, o resultado é visível né. Quem foi no teatro ver a nossa turminha dançar, ali tá a avaliação do resultado. Tinha 80 crianças participando da nossa festa de encerramento. Se você for ver eles dançando lá, até eu falava pra alguém que chegasse lá: “você vão ver isso ou aqui ou lá em Nova Iorque”, (rs), mas elas são boas mesmo. Então essa avaliação é feita...eu faço com a Assistente social a avaliação, inclusive nós somos obrigados a fazer uma avaliação pra efeito dos projetos né, os resultados alcançados, mas nós temos alcançados índices superiores aos previstos né. Não é por jogar gravetos em nós não, mas é...eu acho que a criança vai indo bem.

P – Vocês estão pensando em pedir o título de OSCIP?

R – olha, eu por enquanto tenho o certificado de atividade de fins filantrópicos, inclusive ele está em fase de renovação, só que essa renovação é um saco, demora demais, mas eu tenho todas as condições de me aderir a OSCIP, porque eu já adequei o nosso estatuto ao estatuto da OSCIP e também dá as mesmas vantagens do conselho nacional de assistente social, com um atenuante, ele não tem tanta burocracia assim. Outra coisa, você pode requisitar o título da OSCIP, você protocolou o requerimento, estando com a documentação em ordem, 30 dias eles são obrigados a dizer sim ou não, então quer dizer... e já pras atividades de fins filantrópicos você pede e demora dois anos pra sair, e se nós tivermos que arcar com o ônus patronal, aí o dinheiro nosso vai pras cucuia né, aí é ... dá 100% quase ... no final do ano, um salário você recolhe praticamente 100% , e já como OSCIP a tramitação da documentação é rápida, por isso que eu já fiz o estatuto novo, baseado na OSCIP, aliás eu fiz pelo manual da OSCIP... porque se eu tiver que pular pro outro lado eu vou fácil, né

P – Já tá pronto aí né, meio caminho andando.

#### A INSTITUIÇÃO PELO SUJEITO

1 B – Como que o senhor enxerga a importância da Instituição pra fora dela, pra comunidade?

R – Olha eu acho a coisa mais importante... é essa imagem aí. Aqui em Assis infelizmente nós já tivemos várias doações que foram encaminhadas lá pra Casa de nome semelhante, porque a Casa não é conhecida aqui, não tem marca em Assis apesar de ter 50 anos a Casa de nome semelhante tem muito mais influência. Então eu já pedi doações pras pessoas e eles levaram lá pra Casa das De nome semelhantes, eu digo: “Mas você não apareceu?” “Lógico, eu deixei o dinheiro lá”. Lá na Casa de nome semelhante. O ano passado nós fizemos um cartão de Natal, eu fiz uma fotografia da Casa, lá da rua pegamos a entidade inteira. Eu fiz um cartão de natal e escrevi mesmo, com a fotografia e escrito o nome Casa (fala o nome da instituição e dá o sua localização) tal, tal ... tal. Pra você ter uma idéia... ver se marca né? Nós estamos conseguindo viu, “Ah aquele perto da ....”, é perto da ...

2 B – Qual é a satisfação em trabalhar aqui pra Casa?

R – Ah, é gostoso né. Sabe que é uma satisfação enorme né. Cada dia eu me emociono aqui sabe? Quando você vê os resultados aqui você se emociona, você a criança... você vê... né. Então eu sou aposentado, e eu não quero mais trabalhar com nada, que eu não agüento mais trabalhar ... no mercado, né. Eu tô com 65 anos, embora pareça que tenha 30 né? (rs) Mas ... já tive várias propostas de emprego, tal, em função do que eu era, né. Mas eu não quero trabalhar, eu não preciso trabalhar mais. Então trabalhar aqui é gostoso, pelo menos eu faço alguma coisa, eu to mantendo minha cabeça... hoje eu to acordando 5:00h da manhã pensando como é que eu vou pagar o salário no fim do mês. Já não to dormindo, to fazendo oração, tudo né pedindo ... Mas é muito bom trabalhar aqui viu, todas as pessoas quando tá aposentado assim, deveria procurar uma entidade. Não precisa ficar o dia inteiro aqui, eu venho aqui umas duas horas por dia, tem dia que eu não venho. Mas a gente ... o contato a gente não perde. Você pra administrar uma empresa você não precisa tá dentro dela, desde que você tenha os controles, você tenha tudo... não pode deixar também, né, largar na mão não pode. .. Mas é muito bom ser voluntário.

P – É ... o trabalho do senhor é voluntário aqui, o senhor não tem salário não tem nada?

R – Não, não tenho nada. Pelo contrario, volta e meia eu tenho que...

P – Cobrir algum...

R- Enquanto o dinheiro não chega você tem que ir pagando, né, depois repõe.

3 B – Vocês trabalham com missão empresarial aqui ou não?

R – Não entendi?

P – Missão empresarial...

R – Missão empresarial... nós estamos com visão empresarial, missão empresarial, missão é uma missão, é um objetivo, nós trabalhamos com visão empresarial, nós olhamos como um empresa aqui de cima, né. Como é que você administra uma empresa, você que vai entrar no mercado aí, você administra planejando né, você faz um planejamento, quanto que você vai gastar, quanto você vai ter de lucro, né, o que você pode investir, o que você não pode, você não fizer isso aí numa empresa você quebra no primeiro ano. Quando eu começo o ano aqui nós fazemos um planejamento de quanto vamos gastar, com funcionário, com alimentação e com os encargos

nossos aqui. E aí nós fazemos os projetos... pro... pra... assistente social, pro estado, né, pra... e tem aquele dinheiro. Isso aqui na verdade hoje em dia, o Terceiro Setor, ele trabalha para o governo como uma empresa. Nós vendemos o nosso serviço pro governo, isso é a visão que o governo tem hoje do Terceiro Setor, pelo menos o secretário nosso de assistência social do governo Alckmim, o seu Nelson Proença, ele fala eu venho aqui pra comprar o serviço de vocês, se vocês tiverem um bom serviço eu compro, se vocês não tiverem eu não compro. Então nós temos um bom serviço pra vender pra eles, então a nossa visão aqui, apesar de ser uma ONG do Terceiro Setor, é empresarial. Funcionário aqui ganha o justo, nós não deixamos de... todos são registrados, recolhe todos os tributos, estou com todas as certidões necessárias pra empresa pode funcionar, estamos em dia com tudo. Então missão? Mas a nossa visão é empresarial.

4 B - O que o senhor qualifica como uma empresa socialmente responsável? Uma empresa daí, não uma instituição.

R – Mas socialmente responsável é aquela que dá ao seu funcionário todas as condições necessárias pra ele desenvolver a atividade dele, por exemplo, se você não recolhe o fundo de garantia do funcionário você não está dando condição social pra ele. Pra ele comprar uma casa no futuro, no dia que ele aposentar ele ter um dinheiro, porque tem muita empresa aí que não cumpre isso aí né. É dar para o funcionário as férias regulares, se possível ter um entretenimento pra ele, por exemplo, as empresas no Japão hoje de cada duas horas de trabalho eles tem dez minutos de descanso, de atividade física. Eu acho que isso aí é condição social, né. Eu estou errado ou estou certo? Porque as vezes eu posso ter um pensamento que não seja esse o seu objetivo, né?

P – Não, não mas o meu objetivo é ouvir a sua percepção mesmo...

R – Então eu penso no social, aqui tem dois social, é o social do lado de lá que são os nossos fregueses né, as nossas crianças, é um serviço social, e o serviço social que é feito com os funcionários. É ter o funcionário contente, satisfeito; e eu acho que eles estão contentes e satisfeitos, né, acho. Porque? Porque nós damos todas as condições sociais pra ele. Aqui não tem por exemplo uma rigidez no horário, o funcionário precisa ir no dentista ele vai, ninguém cerceia liberdade de ninguém aqui dentro, também com um salariozinho desse né? Tem que ficar até as seis horas, não pode.

5 B – O que o senhor pensa sobre o marketing social?

R – Isso é... me pegou de calça curta... O marketing social, eu não sei em que sentido seria, o marketing social, você fazer o marketing pra atrair cliente nós não precisamos, porque aqui vem tudo espontâneo e pelo contrário nós temos que ficar cercando aqui de tanta a procura que tem. O marketing social a gente procura fazer divulgando as atividades nossas, então a gente procura aí, embora a gente não seja dado a falar em microfone, né, mas a gente vai em rádio, vai em televisão, dá entrevista, você divulga o trabalho aqui dentro. Então eu acho que isso aí é o marketing do nosso trabalho, se nós não fizermos um marketing positivo nós também não recebemos nada de doação, né. As pessoas precisam saber o que acontece aqui dentro pra poder dar a contribuição dele, né.

P – E vocês estão pensando em implantar o trabalho que o pessoal da FEMA fez, os alunos da FEMA fizeram?

R – Então, como é que chama aquele menino o barbudinho lá?

P – O Alex.

R – O Alex, né. Ele fez um trabalho que inclusive disse que foi muito aplaudido na apresentação dele, eu infelizmente não pude ir aquele dia. Mas eu não recebi o trabalho dele ainda. Mas eu preciso desse trabalho, porque nós temos que mudar a feição da Casa, nós temos que ter a nossa marca aí fora, e nós não temos ainda, a marca registrada nossa nós não temos... "Bombril" (rs), né, ... "Casa ...". Aliás eu to esperando o projeto dele, não me deu ainda.

P – É que ele tem um tempo pra fazer as correções que a banca pede, depois ele tem que entregar uma cópia lá...

R – Aliás eu quero que ele me entregue o trabalho e trabalhe, eu não quero só o trabalho dele. Olha você sugeriu agora vamos trabalhar juntos. Vamos ver se ele...

P - Topa, né... O senhor acha que a Instituição ajuda a construir e a desenvolver a cidadania? De uma maneira geral, tanto dos funcionários, das crianças...

R – Ah ajuda, isso... o que mais me preocupa aqui é incutir na cabeça dessas crianças a cidadania. Ser brasileiro, brasileiro com todas as letras mesmo, uma pessoa que cresça com espírito de honestidade, trabalho, não quero que essas crianças aqui vão pra rua de jeito nenhum, sabe, eu sempre falo que esses 200 aqui não vão ser bandidos. Pelo menos um 90% é... Olha no dia da bandeira eu montei com o sargento aí, o nosso... não é sargento, cabo Jocimar, aquele instrutor do projeto SOS bombeiro no resgate da cidadania. Nós montamos o hasteamento da bandeira no dia da bandeira, nunca uma escola de Assis fez o trabalho que nós fizemos. Nós fizemos com todas as formalidades, militar, inclusive com a queima de uma bandeira usada, que nem sabe como é que faz isso aí, e nem porque que faz, né. E no final do hasteamento da bandeira, eu chamei o major Ramiro que é professor de história e uma pessoa militar que conhece bem a nossa história. Ele falou sobre a bandeira brasileira, porque que ela é hasteada ao meio-dia, porque que ela não pode ficar de noite, ela pode ficar de noite mas tem que ser iluminada, porque que ela tem que ser hasteada as seis horas, porque que você tem que incinerar uma bandeira usada e quem que pode incinerar, é só as forças militares que podem incinerar uma bandeira.

P – Porque que tem que incinerar uma bandeira usada?

R – Você não pode jogar no lixo uma bandeira, é que nem você jogar tua mãe no lixo, né, não pode. A bandeira usada tem que ser levada ao quartel mais próximo, aqui no caso é o tiro de guerra, eles tem uma pira especial, e é feito todo um ritual no dia da bandeira incinerando essas bandeiras, bonito a cerimonia. Ninguém sabe, e as nossas crianças já sabem.

P – Mas isso era uma prática nas escolas antes, que sumiu, não a queima, mas o hasteamento a bandeira...

R – O hasteamento sempre tinha né, mas agora não tem mais hasteamento da bandeira, ninguém mais respeita nada. Por isso é que nós temos... todas as escolas tinham que voltar a ter essas práticas. Cantar o Hino Nacional, o Hino à Bandeira. O Hino à Bandeira por exemplo é um dos hinos mais bonitos que existem... O salve lindo, né. Mas ninguém conhece. A televisão cultura, canal 2, quando ela abre, ela abre e encerra a programação dela com o Hino Nacional.

P – Todo dia né.

R – Todas as televisões deveriam em determinada hora do dia tocar o Hino Nacional, o Hino a Bandeira. Olha, vai hastear uma bandeira lá no Palácio do Planalto, tem um hasteamento simbólico, bonito, aquela bandeirona imensa né, acho que tem uns vinte metros, pô vai lá a televisão, grava aquilo lá, passa no horário nobre, a criançada tá vendo desenho, para e vê...é uma cidadania, né, nós temos que resgatar a cidadania no Brasil, infelizmente só tem bandido nesse país. Ontem os deputados aumentaram 50% dos salários, os meus colegas do Banco do Brasil depois de 8 anos sem aumento tiveram 5 % de aumento, assim mesmo não foi aumento generalizado foi um aumento dirigido, somente pra uma base salarial. Então é aumento praticamente simbólico e eles aumentaram 50 % dos salários ontem.

7 B – O senhor acha que a instituição tem uma organização democrática?

R – Tem, aqui é tudo democrático não tem nada imposto não, eu acho que aqui é bem democrático, todo mundo expõe suas idéias. Eu chego aqui, até chegar no fundo vou tendo uma série de paradas no caminho, “o seu Manoel vamos fazer isso, assim”... Vamos, por isso, por isso, ou não vamos por isso, por isso, mas sempre as opiniões são aceitas, não fazemos nada aqui... nós não empurramos nada goela abaixo aqui.

8 B – A instituição segue ou prega alguma religião?

P – Não, nós seguimos a nossa religião mas nós não pregamos religião aqui dentro, né. De vez em quando eu mando fazer uma missa aí por que afinal de contas 90% aqui é católico, né, quase, mas também não obriga ninguém a ir na missa não.

INTERRUPÇÃO – FIM DA FITA

R – Até porque, uma ONG ela não pode ter conotação religiosa, ela tem que ser aberta a população, não pode discriminar. Inclusive tem estatuto por exemplo, que você não pode ter uma ligação religiosa ... no estatuto não pode. O próprio Conselho Municipal de Assistência Social quando ele analisa o estatuto se tiver um vínculo com igreja, qualquer que seja a igreja, protestante, católica, presbiteriana, eles vetam. Embora eu acho que a religião a gente tem que sempre cultivar, né, mas aí cada faz a sua.

10 B/ 7 C – A instituição conta com voluntários, né. Eu queria que o senhor me falasse um pouco sobre a sua, o seu entendimento de voluntariado aí. E se o senhor tem algum tipo de voluntariado fora daqui ou já teve em algum outro lugar?

R – Não o voluntário, como eu falei pra você no começo, o voluntário é uma coisa que tá começando agora no Brasil. Nós não tivemos um ... existem dois tipos de trabalho voluntário, aquele que você pega um profissional que vem aqui uma vez por semana e vem aqui fazer um trabalho voluntário, um dentista, um médico, um fonoaudiólogo, psicólogo e tem o voluntário que vem trabalhar aqui dentro, nós temos um 6 ou 7 voluntários que vem trabalhar aqui, vem com satisfação, viu, come aqui, passa os mesmos problemas que a gente passa e são sem salário. Tem pessoa que tem mais de ano que tá aqui e não quer sair daqui, e eu não posso registrar porque eu não tenho mais condição. Então assina um contrato, nós temos um contrato de adesão ao trabalho voluntário. Se chegar um fiscal aqui você tem que... não esse aqui é voluntário, esse aqui é registrado, esse aqui é voluntário... nós temos principalmente monitor, viu, nós temos vários aí. A Fernanda por exemplo, ela vai sair agora porque ela vai se formar e tal, acho que ela é da FEMA, uma mocinha nova ... mas uma moça bonita, na flor da idade e passa o dia inteiro aqui trabalhando. Eu falo não é possível, acho que gosta disso aqui mesmo e eu tenho certeza que ela vai sair agora, vais sair com o coração apertado.

P – E o senhor enxerga o voluntariado como ... pro país assim como que...

R – Pois é, o voluntário ele tinha que existir, viu, o trabalho voluntário ele tem que... O Terceiro Setor hoje é um dos setores mais fortes da economia de um país, eu não tenho números precisos assim não, mas no Estados Unidos o trabalho voluntário ele tá em torno acho que 40% do PIB, na Alemanha eu acho que é mais ainda, 45%, e no Brasil você não vai acreditar o trabalho voluntário é 1,5 % do PIB. E o trabalho voluntário ele tem que ser medido, o médico veio aqui e trabalhou 3 horas, seria uma remuneração de, vamos supor, 200 reais, é que ele não tá recebendo mas é um trabalho voluntário que ele tá prestando. Se todas as entidades marcarem o valor do trabalho voluntário, ele tem um valor muito grande. E no nosso país o trabalho voluntário o Terceiro Setor tá muito marginalizado ainda, né. Mas eu acho que o trabalho voluntário pras entidades hoje é uma grande saída, né, se nós tivermos que pagar médico pras crianças, se cada criança que machuca aqui você tiver que ir lá no Pronto socorro, é gasolina que você gasta, é funcionário que vai junto. Então por isso é que nós pretendemos fazer um ambulatório aqui, já tem um médico que vem fazer um trabalho aqui, vem um dia por semana, vai trazer

o equipamento dele vai deixar aqui. E quando uma criança tiver um problema sério, esse médico vem aqui atender essa criança... vamos ver se vem mesmo.

#### A PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS SOBRE TEMAS ESCOLHIDOS

1 C – Agora eu queria que o senhor falasse mais sobre a percepção do senhor mesmo sobre temas mais gerais, eu queria que o senhor definisse cidadania.

R – Cidadania, olha... é difícil definir essas coisas abstratas né. Mas cidadania é o espírito do cidadão ser uma pessoa com todos os direitos que ele tem e com todos os deveres dele, né. O seu direito acaba quando termina o seu vizinho, então cidadania é você respeitar a ordem pública, respeitar as autoridades, você se fazer respeitar também, é procurar os seus direitos. Por exemplo nós temos uma possibilidade no imposto de renda de reter 6% do imposto devido pro governo federal, pra receita federal e aplicar numa ONG que mexe com criança e adolescente, isso tá na lei no estatuto da criança e do adolescente, e no entanto ninguém faz isso aí. Eles preferem mandar todo o imposto dele pra Brasília do que deixar aqui, porque é dificultoso, dá trabalho, olha eu faço tudo pra você, eu vou lá pego o seu cheque eu faço o recibo eu mando pra receita eu faço tudo... Ah eu vou ver. O sujeito não tá exercendo a cidadania dele, que é um direito que ele tem de pegar o dinheiro e dar pra uma entidade, ele tá trabalhando em benefício dele, porque essas crianças se marginalizadas ele vai ser um freguês deles, né. Se ele ajudasse com esse dinheiro, que não custa nada pra ele, é só dividir o bolo, vai 94% pra receita e 6% pra Casa. Então cidadania é você ser uma pessoa correta e fazer valer os seus direitos, que ninguém faz valer, né.

2 C – Como que o senhor define democracia?

R – A democracia é o governo do povo pelo povo. Não sou muito Lula não mas eu confio muito nele. E democracia é uma parte da cidadania, né. Democracia é você poder fazer tudo que você quer respeitando tudo que ... as leis, né. Democracia não é fácil não viu, o pessoal pensa que democracia você pode fazer tudo o que você quer, não é. Democracia é rígida, você não pode...você chega num farol tem uma faixa de pedestre você tá de carro você tem que parar pra uma pessoa passar, ninguém faz isso. Democracia, o cara que tá pra entrar ele tem que parar o motorista e dar uma dura nele, olha você tem que parar essa faixa é pra mim passar, o motorista já tem a rua toda lá, e eu só tenho aquela faixa.

3 C – O senhor se interessa por política?

R – Não, não tenho tendência política nenhuma, não gosto de política em função dos nossos políticos, né. Eu morei numa região muito politizada, uma região de gaúcho, no sudoeste do Paraná, o pessoal humilde, simples mas muito politizado, então ali você a política pura... mas o que você vê hoje... Se você pegar na ordem da credibilidade, tem uma pesquisa disso daí né, a primeira na ordem da credibilidade é o corpo de bombeiros, depois é polícia militar, o corpo de bombeiro tem 90%, 95 % de aceitação porque é um policial tido como herói, todos os bombeiros são tidos como heróis, pode nunca ter entrado no fogo, existe a marca que o bombeiro é uma classe... Inclusive ontem eu fui no jantar dos bombeiros e a moça abriu cantando aquela música do *Queen*, "*We are the champions*", essa música é a cara dos bombeiros, né, nós somos os campeões. Então na ordem da popularidade o último é o político, tem 5% de popularidade, foi numa pesquisa feita agora recentemente não tem trinta dias. Então uma série de pessoas... até gerente de banco tem credibilidade mas o político. E se você pesquisar ninguém... a primeira coisa que você fala, é safado, e são mesmo né.

4 C – E qual que o senhor acha que é a função do governo?

R – A função do governo é governar, né. Governar, cuidar bem das finanças, cuidar bem do povo. Governar não é como dizia o Ademar de Barros não, "governar é abrir estrada", governar é uma série de coisas, você tem que ver desde o social até questões mais difíceis né, da ordem pública, governar é planejar, é controlar né, planejar, dirigir e controlar, são as coisas que o governo teria que fazer. Por exemplo o governo manda um dinheiro pra prefeitura aqui, hoje existe controle, antigamente não tinha vinha aqui nego tacava e comprava cem mil dormente aí e gastava toda a verba que tinha. Hoje não, tudo no governo hoje é com prestação de conta, eu recebo, se eu receber 500 reais aqui eu tenho que ir lá na prefeitura levar o extrato de conta, onde eu depositei, os cheques que eu emiti, as notas que eu paguei e pra que que foram aquelas notas. E não pode sair da função pra que o dinheiro vem, sem ele vem para alimentação, se ele vem pra pagar professor é pra pagar professor, se vem pra você fazer um telhado, você tem que fazer um telhado, então você não pode um... hoje o governo é muito controlado. Olha, todos os prefeitos hoje estão com essa lei de responsabilidade fiscal, eles tem que cumprir, se não cumprir eles estão na rua. O nosso prefeito aqui você sabe né, ele estava numa situação aqui que extrapolou, estava extrapolando o limite dele. O que ele fez? Ele fez um rebú lá na prefeitura, demitiu gente, trocou gente de um salário maior pra um salário menor, pra se enquadrar no 54% , não pode gastar mais. E hoje o próprio governo federal, tanto é que o congresso tá discutindo hoje o orçamento, depois de aprovado o orçamento as verbas são gastas dentro do orçamento e comprovadas no final. Isso... não é como antigamente né, desviava... um pra você um pra mim, um pra você um pra mim. Agora existe a corrupção né, o caso desse deputado que vendia hábeas corpus, tá na mídia aí ... Landim, o cearense lá, sergipano. Quer dizer, isso é um absurdo né, um deputado em vez de tá trabalhando em favor do povo, tá trabalhando contra o povo, botando bandido na rua. Se vê que absurdo, onde é que nós chegamos.

6 C – Qual o senhor acha que é função do Terceiro Setor?

R – A função do Terceiro Setor é a função social, é o que eu falei pra você, é aquilo que o governo não faz com precisão, o Terceiro Setor faz com precisão. E o Terceiro Setor tem que trabalhar vendendo o serviço dele pro governo. As fundações por exemplo, embora as fundações no Brasil não sejam bem definidas né, eu pra mim aquilo lá é um desvio de dinheiro. Mas, por exemplo, a Fundação Aírton Senna por exemplo né, é uma fundação séria que eles põe o dinheiro deles lá dentro e você vê os projetos que eles fazem, você vê... é bem transparente... então o Terceiro Setor... ele cuida do social melhor que o governo cuida. Os projetos que o governo faz não dá certo viu, por isso que tem que descentralizar, tem que ir atrás de ONGs que façam o trabalho pra ele.

P – Então a relação que o senhor enxerga entre governo e Terceiro Setor...

R – É o Terceiro Setor trabalhando para o governo, fazendo aquilo que o governo não faz ... e teria que fazer né. Acho eu.

P – É exatamente o que eu queria entender bem como que o senhor enxerga...o senhor enxerga que o Terceiro Setor é um parceiro do governo, é uma necessidade pro governo, ou ele tá aí pra tampar um buraco? Ainda continua sendo responsabilidade do governo?

R – Ele sempre foi um tapador de buraco mesmo né, mas atualmente o Terceiro Setor tá entrando em evidência e ele tá chegando onde eu acho que deve chegar, que é ser um parceiro do governo. Por exemplo, nós aqui, nós temos que detectar numa cidade onde é que tá a zona de risco social. Então por exemplo, a Casa, se você pegar o mapa Assis ainda está na zona de risco mais perigosa de Assis, que é essa Vila Progresso aqui. Aqui tem o famoso 1,99 aqui na rodovia, que teve até no programa do Ratinho. Então você definiu a zona de risco, e nós estamos numa zona de risco aqui. O governo tem que investir em nós, e nós temos que vender o nosso serviço pra ele, nós temos área aqui pra atender 500 crianças. Se o governo viesse aqui falasse olha eu vou fazer um alojamento, vou fazer um campo de futebol, uma quadra de basquete e vocês vão atender mais crianças. O terreno aqui é tudo nosso aqui, nosso prédio tem 50 anos esse prédio aqui, é mais velho que andar pra frente, né. E então o Terceiro Setor, o governo teria que chegar no Terceiro Setor e chamar pra perto dele... onde vocês estão, o que vocês precisam, qual é a finalidade de vocês lá... nossa finalidade é atender criança, criança com alto risco, é o que o governo tem que fazer. Você só tira essa violência do Brasil, se você criar mentalidade nova, crianças novas voltadas pro espírito de cidadania, porque os bandidos que estão aí, mas nunca que você vai consertar eles, nunca. Se você leva um menino pra uma... um 10% de periculosidade aí, pra uma FEBEM, ele sai com 90%. Ele sai matando de lá de dentro, então o governo tinha que gerenciar essa parte aí com as ONGs né, com o Terceiro Setor.

7 C – Uma definição de trabalho voluntário?

R – Definição de trabalho voluntário? É um sacrifício né. O trabalho voluntário não deixa de ser um sacrifício que a pessoa faz né. Mas se ele vê o trabalho voluntário como uma coisa boa, pra comunidade, pro país, pra cidade onde ele mora, ele faz o trabalho voluntário contente, mas ele não deixa de ser um sacrifício, né. Por exemplo, eu tenho um apartamento em Santos, mas não posso ir pra lá, porque é tanto problema aqui, principalmente fim de ano, dezembro, janeiro é muito difícil sair daqui, porque pipoca tudo no fim do ano, solenidade, pagar 13º, dinheiro já acabou, você chega no fim do ano você não tem merrecas né. O trabalho voluntário devia ter mais adepto, e ele vi ter viu, o pessoal tá aderindo. O trabalho voluntário pode ser costureira, lavador de roupa, não precisa ser médico, dentista não qualquer pessoa, sujeito que faz horta, tem um funcionário do banco do Brasil aposentado que vem fazer horta aqui, hortinha é responsabilidade dele aqui, ele vem 2/3 vezes por semana aqui. É um trabalho bonito, trabalho braçal que ele faz. Nós temos esses brinquedos aqui tá tudo velho, o camarada que tem uma oficina de ferragem, ele poderia vir aqui soldava e tal, outro que tem pintura vem aqui e pinta, vem fim de semana. Mas tudo isso aí tem que estimular o sujeito a fazer esse trabalho voluntário. Eu quando vou no cara eu falo tem fazer um negócio assim, assim, assim mas é voluntário hein... dinheiro não tem.

P – E o senhor acha que aí a divulgação, a marca nova da Casa...

R – Tudo isso vai ajudar, tudo isso vai ajudar... olha se você conseguir trazer pessoas aqui dentro, você acaba ganhando dele algum tipo de benefício, nem que for passar a mão na cabeça das crianças. Por exemplo um dia desse uma senhora que tem um salão de cabeleireiros aí, ela tem várias pessoas que ela ensina cortar o cabelo, "posso ensinar", falei pode, tem 200 crianças pra você divertir lá, dinheiro aqui... infelizmente, a constituição é tão... nós tivemos que pedir autorização pros pais pra cortar o cabelo das crianças. Se não chega lá, "aí não queria que cortasse assim", aí não dá pra colar mais. Cortou o cabelo de mais 100 crianças aqui. Então o trabalho voluntário é... o encanamento tá quebrado, vem aí... curioso, vem aí conserta. Se tivesse tudo isso aí quanto que a gente economizava de mão-de-obra né. A gente tem que pagar tudo até pra você estalar um chuveiro tem que pagar.

8 C – O senhor acredita na democracia e no futuro do país?

R – Eu acredito, acredito e muito, viu. O Brasil é o país do futuro, é só tirar uns marginais que tem aí uns elementos que atravancam, mas o Brasil tem todas as condições. O Brasil tem uma lavoura exuberante, nós temos área pra agricultar ainda muita área, nossa fronteira agrícola tá parada aí, aqui em Campo Grande ainda. Você planta um grão de soja hoje, daqui a 120 dias você colhe 100 grãos de soja, você tem uma mina de ferro, aquele ferro acaba um dia, uma mina de cobre, acaba um dia, se você fabrica um automóvel, você não fabrica nada novo você agrega, agora você planta laranja, você faz suco de laranja você exporta pro mundo inteiro. Os EUA compravam o nosso suco de laranja, sabe o que ele fazia? Ele punha água no suco e vendia pra Europa,

de tão concentrado que é o suco nosso, é puríssimo. O suco de laranja quando sai de lá depois de fazer aquela pasteurização, ele é uma massa, é uma gosma, de tão forte. Então eles compravam um navio, faziam dois navios e vendiam tudo. Então nós criamos... o comércio ele não cria nada, ele simplesmente é uma transferência né, é uma agregação. Um alfaiate compra um pano faz um terno e vende, ele agregou o serviço dele naquilo lá, mas uma lavoura. Eu acho que o melhor lugar pra você criar renda pro país é a lavoura, porque você em 120 dias você colhe uma safra, e você planta um saco e colhe 100 sacos, esse que é o negócio, e é dólar né lavoura é dólar. Então o Brasil é o país do futuro, todo mundo fala isso há muitos anos né, mas olha, nunca o Brasil esteve com está hoje né. Nós vamos fechar a nossa balança internacional com 12 bilhões de dólares de superávit. 12 bilhões de dólares nós não sabemos o que é, eu fui gerente de banco a vida inteira eu não sei o que é 12 bilhões de dólares, é um número bonito. Mas quanto é a gente não sabe, tanto dinheiro. Quer dizer eles fizeram essa rodovia da Imigrantes ela custou eu acho que 700 milhões de dólares, é uma obra de arte né. 3800 Km só um túnel, tudo suspensão, linda né. Ficou em 700 milhões e agora você imagina que a receita nossa tá em 12 bilhões de dólares. O petróleo um dia no mundo vai acabar, o petróleo não é renovável, e a cana-de-açúcar é renovável. Então nós temos energia renovável a beça, os nossos rios ainda estão tudo em condições de ser represados pra fazer mais usinas né. Então nós temos todas as condições o que precisa é botar uma pessoa lá em cima que olhe realmente pra o futuro, não fique só passeando. Eu acho que o Fernando Henrique ele fez um governo muito bom socialmente, na área social, então ele estruturou o país. Então nós estamos hoje muito conhecidos no mundo inteiro, nossas portas estão abertas. Infelizmente vem essas convulsões financeiras no mundo e já reflete aqui. Quebra uma empresa grande nos EUA, como quebraram várias aí, nossa bolsa vai lá embaixo. Mas o Brasil tá preparado pra isso, eu acho que nosso futuro é... Infelizmente quanto mais você avança na tecnologia mais emprego você vai diminuindo né. Então hoje eu acho por exemplo o governo tinha que redimensionar por exemplo o auxílio ao desempregado. Porque não é que o cara não tenha, ele não tem onde trabalhar. Você vai procurar em Assis, não tem emprego. A volkswagem quando trabalhava em São Bernardo eles tinha acho que 20.000 empregados, coisa assim, é uma cidade ali dentro, ora a primeira modernização que ela teve foi quando colocou os robes né, até meu pai falecido, ele achava que o robo era um robzinho que vinha com o soldador e soldava o carro no lugar do homem... meu pai morreu pensando que robô era isso aí. Mas olha uma linha de montagem você passa com um robô soldando um carro você elimina 200 empregos, só naquela passagem do carro, fora o resto. E outra coisa a solda é precisa, é naquele ponto, se eu for soldar pro exemplo a minha mão né, eu já vou errar a solda, e já esse eletrônico não. Então a medida que vai evoluindo eles vão cortando emprego, agora o governo tem que ter, eu acho que ele tem que ter uma reserva pra atender esse pessoal. Você não pode deixar um desempregado passar fome, a fome é a pior coisa que tem no mundo. O Lula o primeiro programa dele é a fome né, o combate a fome, mas tem que ser muito bem feito porque atrás da fome vem o safado, o cara que desvia o dinheiro, o cara que compra mercadoria que não presta. Se ele tem um arroz que tá tudo deteriorado, ele empurra nesses programas. Então tem que ser uma coisa séria. Se você fizer que nem o governo faz por exemplo com cartão de crédito, o sujeito faz um cadastro, o sujeito tá desempregado, dá um dinheiro pra ele, eu acho que não ... ele paga a vida inteira o que ele trabalhou ele pagou o governo. Agora eu acho que o governo deveria separar uma parte do dinheiro e fazer esse trabalho, o sujeito mora em São Paulo por exemplo, se o vizinho não der um prato de arroz com feijão pra ele como é que o sujeito faz sem comer? Ele vai matar mesmo.