

# O CRIA e o Terceiro Setor

Dora Ann Lange Canhos, Diretora  
Centro de Referência em Informação Ambiental

## Índice

O CRIA e o Terceiro Setor .....	i
1. O Desafio .....	2
2. O Terceiro Setor.....	3
3. Gestão do Terceiro Setor.....	5
3.1. Gestão de Pessoas .....	6
3.2. Planejamento Estratégico.....	7
4. Referências bibliográficas .....	9

## Índice de Figuras

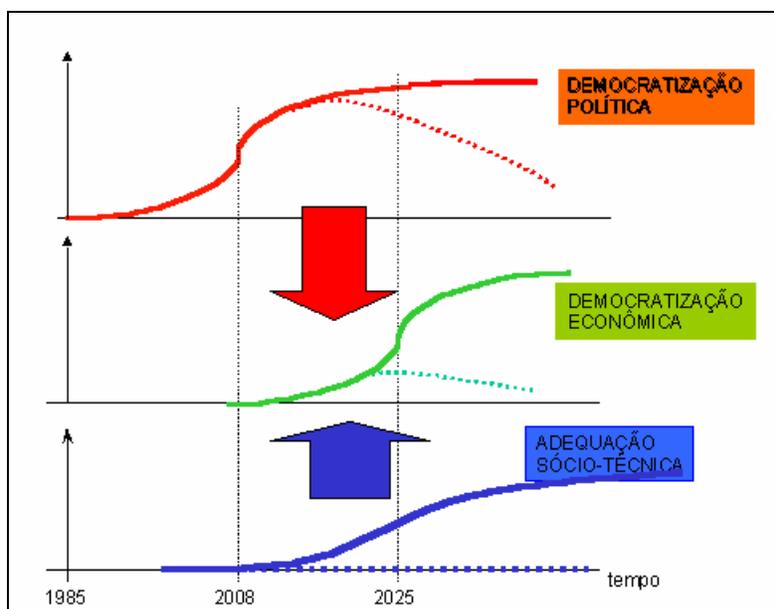
Figura 1. Democratização e Adequação Sócio-Técnica (Dagnino, 2001). .....	2
Figura 2. Esquema da evolução da relação do Estado, Mercado e Terceiro Setor (rits, 2002) .....	4
Figura 3. Diagrama do processo de planejamento.....	8

## 1. O Desafio

A raiz do problema sócio-econômico brasileiro é a má distribuição de renda, a ausência de políticas mais efetivas de longo prazo e o próprio distanciamento da comunidade científica dos problemas sociais do país.

Dagnino (1) afirma que se não formos capazes de promover um processo de adequação sócio-técnica que permita satisfazer necessidades sociais represadas ao longo de tanto tempo mediante a disponibilização de conhecimento científico e tecnológico, o processo de democratização econômica pode se ver freado e até obstaculizado.

A figura 1 indica que estamos no início de um processo de democratização política, o que pressupõe uma participação crescente dos diversos segmentos da sociedade na definição dos rumos do nosso país. O gráfico do meio pressupõe um cenário de democratização econômica, conseqüência da democratização política, que irá pressionar o setor produtivo a produzir bens para atender necessidades sociais hoje insatisfeitas.



**Figura 1. Democratização e Adequação Sócio-Técnica (Dagnino, 2001).**

O argumento fundamental apresentado por Dagnino é que a tecnologia para satisfazer necessidades sociais com eficiência, e no volume que temos em países como o Brasil - onde será necessário "duplicar" o tamanho do país para incorporar os 50% da população que estão fora do mercado de consumo - não existe e que cabe a nós produzi-la.

O sucesso da democratização política e econômica depende de uma "ciência" voltada para as necessidades sociais.

Na área ambiental, a resolução dos problemas e o planejamento de um futuro sustentável exigem, além de competência local, a articulação entre os diferentes segmentos da sociedade (nos planos local, regional e internacional). Assim, a evolução para um cenário de maior equidade e justiça social passa necessariamente por um processo de socialização da informação e do conhecimento. Informação científica de qualidade deve servir de base para o processo de formulação de políticas públicas e para a tomada de decisão.

As novas tecnologias de informação e comunicação permitem prever o desencadeamento de uma cultura cooperativa e colaborativa antes inimaginável, e é justamente nesse “nicho” que o CRIA atua. O desafio está na articulação da comunidade, na definição de padrões mínimos visando a integração de dados de fontes diversas, na produção de sínteses e diagnósticos inteligíveis aos mais diversos segmentos da sociedade organizada e no desenvolvimento e uso de ferramentas de integração de dados e de interoperabilidade de sistemas.

Desafio do CRIA: articulação da comunidade; integração de dados de fontes diversas; produção e disseminação de sínteses e diagnósticos.

## 2. O Terceiro Setor

O terceiro setor surge na década de 90 como portador de uma nova promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo (cidadania empresarial) a conservação do meio ambiente e a superação da pobreza. Nessa década houve uma transição da ação social assistencialista para uma cidadania ativa. Dá-se início ao investimento em educação e na organização social. A educação passa a buscar a formação crítica do aluno capacitando-o a se tornar protagonista de sua ação. As empresas começam a discutir a sua responsabilidade social.

Transformação da ação social: de assistencialista para uma cidadania ativa.

Pode-se definir o terceiro setor como sendo o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos. Tem como papel fazer frente aos problemas sociais mais prementes do país. Representa uma mudança no papel do Estado e do Mercado e na forma de participação do cidadão na esfera pública. Rompe a dicotomia entre o público e o privado. É fruto da democratização da sociedade brasileira (maior maturidade e consciência cidadã) e do desenvolvimento da sociedade civil organizada.

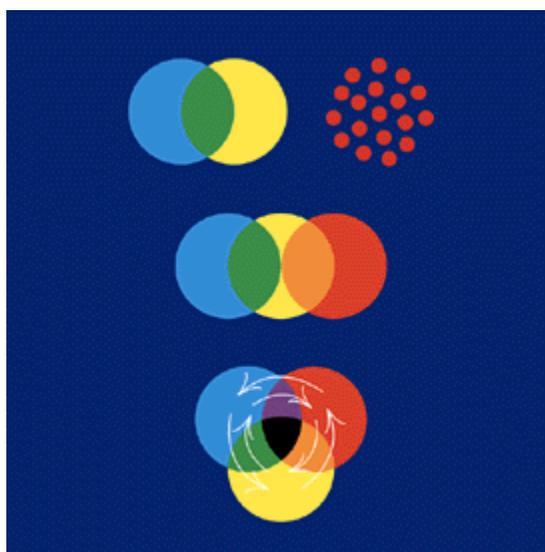
O terceiro setor tem as seguintes características:

- promove interesses coletivos;
- não é governamental;
- possui capacidade de articulação;
- pensa no longo prazo;
- utiliza recursos privados para o bem público; e,

- baseia-se em valores<sup>1</sup>.

O dinheiro, no terceiro setor é normalmente um meio e não um fim. Assim, a governança das organizações, a gestão de pessoas, a captação de recursos, a promoção e entrega de produtos e serviços e a avaliação de desempenho diferem significativamente do setor Mercado. Considerando que atua no espaço público, mas sem o poder coercitivo nem a legitimidade de representação que o Estado detém para arrecadar fundos e impor suas normas, a gestão no terceiro setor também difere da administração pública em meios e instrumentos.

O surgimento de um Terceiro Setor – não governamental e não lucrativo - redefine o Estado e o Mercado. De um movimento à margem do processo, passa a integrá-lo, buscando novas formas de articulação entre organizações do Terceiro Setor, órgãos governamentais e empresas. O estabelecimento de parcerias, a presença e a ação fiscalizadora do cidadão desenha o novo papel de uma sociedade informada e atuante, que não espera tudo do Estado e passa a exigir do Mercado maior responsabilidade social. Um esquema da evolução da relação dos três setores pode ser vista na figura a seguir.



**Figura 2. Esquema da evolução da relação do Estado, Mercado e Terceiro Setor (rits, 2002)**

---

<sup>1</sup> As organizações do terceiro setor normalmente têm uma orientação mais fortemente baseada nos valores e crenças de seus membros. É essa característica que permite ao setor mobilizar pessoas sem a necessária existência de motivações econômicas.

### 3. Gestão do Terceiro Setor

As novas oportunidades exigem clareza gerencial. Responder aos novos desafios exige muito mais do que uma boa contabilidade. Implica definir bem a sua missão, estabelecendo objetivos e metas claras e mensuráveis, escolher os melhores meios e baixar os custos. O terceiro setor deve promover formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais para se qualificarem como interlocutores e parceiros do Estado e precisa ter uma gestão sustentável que assegure a sua sobrevivência e o cumprimento de seus objetivos e metas. É necessário ainda avaliar o desempenho e planejar para além do dia de amanhã.

É necessário ter "clareza" gerencial: definir a missão, estabelecendo objetivos e metas claras e mensuráveis, escolhendo os melhores meios e baixando os custos.

De acordo com Falconer (1999) existem quatro principais necessidades de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o setor:

- transparência (stakeholder accountability);
- sustentabilidade;
- qualidade de serviços; e,
- capacidade de articulação.

#### **Transparência (*Stakeholder accountability*)**

Refere-se à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas aos diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas. Organizações abertas, conhecidas do público ganham legitimidade social. O "prestar contas" representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos. A transparência, o "prestar contas", reintegra a dimensão política à administração.

#### **Sustentabilidade**

É a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. Da mesma forma que os recursos financeiros, os recursos humanos devem ser identificados, formados estimulados e mantidos com competência.

#### **Qualidade de serviços**

Parece evidente que as organizações do terceiro setor deverão assumir um papel cada vez mais preponderante na prestação de serviços de caráter público. A postura assistencialista histórica era "o que quer que se faça, é melhor alternativa a não fazer nada". A substituição da caridade ou filantropia por serviços prestados a consumidores ou a cidadãos conscientes de seus direitos, introduz a exigência do uso eficiente dos recursos e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser

priorizado em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes. O aprimoramento da qualidade deve ser um objetivo contínuo das entidades, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar fazendo a sua pequena parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos déficits sociais.

### **Capacidade de articulação**

As organizações do terceiro setor não podem mais atuar de forma isolada se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas. A solução dos problemas públicos passa pela articulação cada vez maior de segmentos diversos da sociedade. Crescentemente são formadas iniciativas “virtuais” de articulação e intercâmbio de informação.

A capacidade de articulação depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais, que deve ser desenvolvida nos gestores de organizações do terceiro setor.

Via de regra, o terceiro Setor é forte no voluntarismo e fraca no aspecto profissional. Resulta que o imenso esforço acumulado pelas boas intenções produz resultados muito aquém do que seria possível.

### **3.1. Gestão de Pessoas**

Estamos vivenciando o esgotamento de um modelo, de valores distorcidos (o “ter” sendo mais importante que o “ser”), com um padrão de consumo insustentável e uma miséria mundial “visível”. Espera-se que o processo de democratização política leve à democratização econômica; que a globalização promova a construção de uma cidadania mundial; e que a transformação da sociedade contemporânea ocorra em torno dos valores universais (liberdade, igualdade, solidariedade, tolerância, respeito à natureza e responsabilidade compartilhada – Cúpula do Milênio, 2000).

É exatamente esta perspectiva de mudança e o desafio de ser protagonista nessa ação que deveriam motivar as pessoas a atuarem no terceiro setor.

A equipe é a essência de qualquer instituição. Segundo a tradição da psicologia humanista de Maslow (Powell, 1989), as pessoas que vivem em plenitude são aquelas que estão usando todas as suas faculdades, poderes e talentos. Resumidamente têm-se os cinco passos essenciais em direção à plenitude da vida: aceitar-se, ser verdadeiro, amar, acreditar e pertencer. O que transforma é a paixão. Todos precisamos descobrir um significado para as nossas vidas e ter senso de comunidade.

Voltando para o terceiro setor, para que a instituição sobreviva e tenha sucesso, é fundamental que a equipe e os parceiros, se identifiquem com “a causa”, com a sua missão. O perfil do profissional do terceiro setor exige, além da competência e dos valores, vocação e crença. As equipes devem ser constituídas por pessoas que

O que motiva o profissional do terceiro setor é a causa. Muito mais do que salários e cargos, este profissional está interessado em oportunidades de aprendizagem contínua.

conhecem a missão, são responsáveis pelos resultados e que estejam em processo de aprendizagem contínua.

Organizações efetivas colocam as pessoas nas atividades onde elas possam melhor desempenhar o seu papel. As pessoas são alocadas de acordo com os seus pontos fortes. Existem quatro formas para melhor desenvolver e motivar os chamados *knowledge workers* (Drucker, 2000):

- conhecer os pontos fortes de cada um;
- colocá-los onde eles possam contribuir melhor;
- tratá-los como associados; e,
- expô-los a desafios.

A constituição de equipes autônomas, responsáveis, realistas e criativas exige uma liderança diferente da tradicional que era hierárquica, rígida, impessoal e imposta. A nova liderança deve valorizar a criatividade, a inovação e a mudança. Deve agir como modelo, ser flexível, holístico e pessoal. Deve inspirar uma visão compartilhada, planejar os caminhos, desafiar os processos, avaliar os resultados, estimular a participação, além de capacitar os outros para a ação. Deve ter habilidades na resolução de problemas e capacidade para assumir riscos. Deve ter credibilidade.

### **3.2. Planejamento Estratégico**

Para a elaboração de um plano estratégico é necessário saber onde estamos, onde queremos estar, quais são os nossos pontos fracos e fortes, quais são as oportunidades e ameaças e quais são os recursos e capacidades necessárias para o desenvolvimento pleno de nossas atividades. É necessário definir ou consolidar a nossa missão, tornar os nossos objetivos claros que, por sua vez irão determinar as metas mensuráveis e passíveis de serem avaliadas. Com metas claras e mensuráveis fica mais fácil estabelecer as tarefas e os recursos necessários (pessoas – número e competências, infra-estrutura, dinheiro), e uma dinâmica de avaliação e “re”planejamento perene.

A missão responde à questão central do porquê da existência da organização. A partir da missão são definidos os objetivos que orientam as ações de longo prazo e que vão delinear o futuro da organização. As metas são ações específicas e mensuráveis. As tarefas são planos e atividades detalhadas para se alcançar os objetivos. O orçamento compromete os recursos necessários. O monitoramento e a avaliação indicam se os objetivos foram ou estão sendo cumpridos e se os resultados foram alcançados. A figura 3 ilustra esses conceitos utilizando um círculo para indicar que o processo de avaliação e planejamento é contínuo.



**Figura 3. Diagrama do processo de planejamento**

A figura também procura ilustrar que a gestão administrativa é a base da instituição. Tão importante quanto o cumprimento das metas sociais está uma gestão administrativa compatível com os valores e a missão institucional, e que, ao mesmo tempo, dê sustentabilidade e tranquilidade ao corpo técnico. A relevância da missão, a competência técnica da equipe e o cumprimento das metas, juntamente com a transparência administrativa e financeira são fatores essenciais para a conquista da credibilidade institucional.

#### 4. Referências bibliográficas

Dagnino, Renato. O Cenário da Democratização e a Inovação: Uma Proposta de Política. 2001.

Dagnino, Renato; Gomes, E.; Stefanutto, G.; Costa, G.; Thomas, H; Menegherl, S.; Salco, T. Gestão Estratégica da Inovação: Metodologias para Análise e Implementação. GAPI – Unicamp. 2001.

Dagnino, Renato, Thomas, Hernán e Davyt, Amílcar (1996): El pensamiento en Ciencia, tecnología y sociedad en América Latina: una interpretación política de su trayectoria, REDES, V.3, n.7.

Dagnino, Renato, Thomas, Hernán. Latin American science and technology policy: new scenarios and the research community.

Drucker, Peter F. "Managing Knowledge Means Managing Oneself". Leader to Leader No. 16 Spring 2000.  
([www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring2000/drucker.html](http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring2000/drucker.html))

Falconer, Andrés Pablo. "A promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão". Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo. 1999.

Powell, S.J. Para Viver em Plenitude. Editora Crescer. Belo Horizonte 1989.

Terceiro Setor "Gestão de Entidades Sociais". FACAMP Faculdades de Campinas. 2002.

Terceiro Setor "Os Recursos da Solidariedade". Rits – Rede de Informações para o Terceiro Setor. [http://idac.rits.org.br/idac\\_abertura.html](http://idac.rits.org.br/idac_abertura.html)

Valores essenciais para o Século XXI. Cúpula do Milênio realizada em Nova Iorque – EUA, Folha de S.Paulo, 9/9/2000. p. (19)