

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

COMUNICAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NUM AMBIENTE GLOBALIZADO:  
O CASO DA FUNDAÇÃO NOVARTIS PARA O DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL (FNDS) E DO SERVIÇO DE EDUCAÇÃO E ORGANIZAÇÃO  
POPULAR (SEOP)

EMMANOEL DE OLIVEIRA BOFF

Matrícula: 102087821

ORIENTADORA: Profa. Priscila Kuperman

Rio de Janeiro, fevereiro de 2004

EMMANOEL DE OLIVEIRA BOFF

COMUNICAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NUM AMBIENTE GLOBALIZADO:  
O CASO DA FUNDAÇÃO NOVARTIS PARA O DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL (FNDS) E DO SERVIÇO DE EDUCAÇÃO E ORGANIZAÇÃO  
POPULAR (SEOP)

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
em Comunicação e Cultura da Escola de  
Comunicação da Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do grau de Mestre em  
Comunicação e Cultura.

ORIENTADORA: Profa. Priscila Kuperman

Rio de Janeiro, fevereiro de 2004

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

*Para Jenny Black  
Para minha família  
Para todos os amigos de anos em Petrópolis –  
Por tudo de bom e de ruim que vivemos  
Por todas as alegrias, dores, apatias  
Ainda que imperfeitas  
Incompletas  
Incertas  
**Ainda assim**  
E apesar de tudo  
JUNTOS*

## Agradecimentos

Este trabalho não poderia ter vindo à luz se não fosse pelas discussões e aprendizado que obtive nesses dois anos de mestrado na ECO. Assim, aos professores e professoras cujas aulas assisti:

- n Priscila Kuperman (minha orientadora);
- n Telênia Hill;
- n Heloísa Buarque de Hollanda;
- n Beatriz Resende;
- n Ilana Strozenberg;
- n Janice Caiafa;
- n Moha Hajji;
- n Milton José Pinto;
- n Muniz Sodré;
- n Micael Herschman e
- n Carlos Alberto Messeder Pereira

Meus profundos agradecimentos.

Além deles, aos amigos Sandra Abdallah, Nemézio Clímaco e Eduardo Murad, pela troca constante de idéias, apoio mútuo e alegrias.

Por fim, ao CNPQ, pela bolsa que me permitiu realizar este trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a comunicação entre instituições do terceiro setor num ambiente globalizado. O caso específico a ser estudado é o da Fundação Novartis para o Desenvolvimento Sustentável (FNDS) – uma instituição suíça que fomenta iniciativas de auto-ajuda e desenvolvimento sustentável no terceiro mundo – e do Serviço de Educação e Organização Popular (SEOP), seu parceiro no Brasil.

Neste trabalho se fará uma análise de discurso do *workshop* promovido pela FNDS com vistas a reestruturar administrativamente o SEOP. Os conflitos comunicacionais e as disputas de sentido que saíram daí serão estudados, bem como o pano de fundo político, social, econômico e cultural em que eles vicejaram.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the communication between institutions of the third sector in a globalized environment. Our case study deals with the Novartis Foundation For Sustainable Development (NFSD) – a swiss institution which encourages self-help and sustainable development initiatives in the third world – and the Service of Popular Education and Organization (SPEO), its partner in Brazil.

This work will analyze the discourse of the workshop promoted by the NFSD with a view to change the managing structure of SPEO. The communication conflicts and the dispute of meaning will be studied, as well as the political, social, economic and cultural background in which they appeared.

## SUMÁRIO

página

INTRODUÇÃO.....	12
1 BREVE HISTÓRICO E TRANSFORMAÇÕES DAS ONGS NAS ÚLTIMAS DÉCADAS.....	23
1.1 MUDANÇAS NO CAPITALISMO DESDE O FIM DOS ANOS 60.....	28
1.2 O QUE SÃO AS REFORMAS ESTRUTURAIS NEOLIBERAIS?.....	31
1.3 CRÍTICA A PETRAS.....	32
1.4 ALGUNS DADOS SOBRE ONGS NO BRASIL.....	32
1.4.1 O que são ONGs?.....	34
1.4.2 Qual o grau de relação das ONGs com o poder público?.....	35
1.4.3 Relações das ONGs com o exterior.....	40
1.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	40
2 AS FUNDAÇÕES: O SEOP, A FNDS E SUAS VISÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO E O PROCESSO COMUNICATIVO INTRA- E INTERINSTITUCIONAL.....	43
2.1 QUEM É A FNDS?.....	43
2.2 MOTIVOS PARA A AJUDA EM DESENVOLVIMENTO.....	44
2.3 A COMUNICAÇÃO PARA A FNDS.....	49
2.3.1 O mercado deveria ser o último regulador da economia? .....	51
2.3.2 Pluralismo e diálogo.....	52
2.3.3 O “whistle blowing” .....	54
2.4 QUEM É O SEOP?:.....	55
2.5 MOTIVOS PARA A AJUDA EM DESENVOLVIMENTO.....	58
2.6 A COMUNICAÇÃO PARA O SEOP.....	61

2.6.1 Qual o papel do mercado para o SEOP?.....	63
2.7 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	64
3 PRÁTICA COMUNICATIVA DENTRO DO SEOP E SUA RELAÇÃO COM O EXTERIOR.....	65
3.1 CONTEMPORANEIDADE, TRABALHO E COMUNICAÇÃO.....	65
3.1.1 A espetacularização das relações sociais.....	68
3.1.2 O papel da comunicação alternativa e boca a boca.....	70
3.1.3 Como se cria a fidelidade dos funcionários e beneficiários.....	71
3.1.4 Como considerar o desejo dos beneficiários?.....	72
3.1.5 Contato e comunicação com entidades no exterior e no Brasil.....	73
3.2 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	78
4 O OUTRO NA FILOSOFIA GREGA E NO CRISTIANISMO ORIGINÁRIO.....	79
4.1 CONTEMPORANEIDADE, RELIGIÃO E COMUNICAÇÃO.....	79
4.2 O OUTRO NA FILOSOFIA GREGA: COMPARAÇÃO COM O CRISTIANISMO..	83
4.3 COMUNICAÇÃO E TROCAS ENTRE A FNDS, O SEOP E AS COMUNIDADES..	87
4.3.1 Trocas com viés de dádiva moderna.....	88
4.3.2 Trocas com viés mercantil.....	89
4.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	90
5 ANÁLISE DE DISCURSO DO <i>WORKSHOP</i> .....	91
5.1 OBJETIVO DO <i>WORKSHOP</i> .....	91
5.2 DISPUTAS DE SENTIDO SOBRE O “DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”..	91
5.3 O TIPO DE ANÁLISE DE DISCURSO.....	94
5.4 TEMAS DO <i>WORKSHOP</i> .....	95
5.5 UNIVERSO DE DISCURSO E SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO.....	96
5.6 O <i>ETHOS</i> .....	97

5.7 DISCUSSÃO DAS PERGUNTAS DO AUDITOR.....	98
5.8 UMA ÚLTIMA OBSERVAÇÃO.....	113
CONCLUSÃO.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	121
ANEXOS.....	125
A1 Exemplos de Petras	
A2 Os princípios da FNDS	
A3 Os princípios do SEOP	

TABELAS:

TABELA 1 – ONGs SEGUNDO A DATA DE FUNDAÇÃO E DE FATO.....

TABELA 2 – ONGs POR OBTENÇÃO DE DECLARAÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA  
OU REGISTRO NO CNAS.....

TABELA 3 – ONGs SEGUNDO FONTES DE RECURSOS EM 1993.....

TABELA 4 – ONGs SEGUNDO FONTES DE RECURSOS EM 2001.....

TABELA 5 – FONTES DE RECURSO EM RELAÇÃO AO ORÇAMENTO TOTAL  
.....

TABELAS 6, 7 E 8 – ÁREAS, MODO DE ATUAÇÃO E BENEFICIÁRIOS DAS ONGs  
.....

TABELA 9 – RECEITA PREVISTA PARA 1998.....

TABELA 10 – FAIXA ORÇAMENTÁRIA EM 2000.....

*"O mais profundo é a pele".*

Paul Valéry, citado por Gilles Deleuze, em *Lógica do Sentido*, p. 11.

*"(...) Evidentemente, o que é excluído dos serviços é realmente estrangeiro, e em qualquer lugar que se oculte tal diferença política, assim se faz para ludibriar os que habitam a mesma cidade.*

**'Como um estrangeiro isento de honrarias.'**

*Tal discussão permite ver se a virtude do cidadão é idêntica à do homem de bem; mostra, concomitantemente, que em certos estados o homem de bem e o cidadão formam uma pessoa só; em outros separam-se; e que os indivíduos em geral não são cidadãos, porém somente homens políticos que, sozinhos ou em companhia de outros, são ou podem ser donos dos interesses comuns da cidade".*

Aristóteles, em *Política*, p. 87.

## INTRODUÇÃO

Para começar, devo colocar que esta dissertação de mestrado *não segue* meu projeto inicial de pesquisa que apresentei à ECO/UFRJ no ano de 2001. Naquela época, meu interesse era analisar a leitura que os moradores da área de Parada Angélica, na Baixada Fluminense, faziam dos filmes de ficção científica (FC) produzidos nos EUA nos anos 90. As perguntas que eu tinha em mente eram várias, mas as que mais me intrigavam eram: como se pensar a comunicação em Parada Angélica, na Baixada Fluminense – uma área bastante heterogênea socialmente – quando o instrumental teórico de que dispomos é vasto e permite múltiplos enfoques? Como os jovens vêem filmes estadunidenses que retratam uma realidade fantástica e diferente da sua, dentro de uma década em que o acesso aos meios de comunicação de massa aumentou entre a população carente? Como, num mundo em que a cultura desempenha papel central para a dinâmica social e econômica das sociedades modernas, a população de Parada Angélica negocia valores simbólicos e interpreta filmes dos EUA?

Na prática, o que tentei fazer era exibir as películas e começar a discutir sobre a vida local a partir de alguns aspectos dos filmes, fomentando, assim, o diálogo na comunidade. A partir daí, eu poderia estudar como o imaginário dos filmes de FC entrava no imaginário local, principalmente pelas idéias de ameaça e futuro que muitos filmes de FC carregam.

Contudo, as dificuldades da implementação de um projeto como essa foram muitas e multifacetadas: no lado físico, houve o problema de se arranjar material de divulgação e um local de exibição, além de cadeiras, cortinas, telão, videoprojetor e amplificador sonoro. Para operar estes últimos era necessário também alguém que conhecesse tais equipamentos e tivesse disponibilidade de tempo para deixá-los prontos para a exibição. Por último, pessoas com poder de mobilização dentro da comunidade eram importantes para reunir e estimular a participação dos indivíduos quando da projeção dos filmes.

Além do mais, quando se está numa comunidade carente marcada pela escassa presença do Estado, influência pesada do tráfico de drogas e formada recentemente (a Vila Esperança, onde os filmes foram mostrados, existe há pouco mais de quatorze anos) é crucial a participação ativa de uma instituição que medeie o contato entre o pesquisador e a população

local. É aí que meu contato com o SEOP, uma ONG (Organização Não-Governamental) na qual meu pai havia trabalhado por anos, começou.

À medida em que o projeto andava, as dificuldades começaram a aparecer: a audiência para os filmes de FC era muito baixa, a presença de crianças e de suas mães (também muito jovens) era maciça, a violência no local não permitia exibir os filmes em horários noturnos, muitos tinham vergonha de opinar sobre as películas, entre outros. Ao mesmo tempo, seguindo o ideário do SEOP, eu não queria trocar opiniões por dinheiro: como veremos no capítulo III, a troca de idéias e serviços entre o SEOP e as comunidades em que atua tem um viés de *dádiva moderna* bastante pregnante. O objetivo era realizar um projeto de comunicação que tentasse ir além da simples troca de informações entre indivíduos isolados. Dentro deste projeto são valorizados o vínculo de longo prazo, o afeto e a construção de um horizonte futuro comum.

Para conseguir colher os dados de que precisava, tive a idéia de exibir os filmes em comunidades próximas dali, onde o SEOP também trabalhava. Foi então que percebi que havia “territórios demarcados” de poder dentro do SEOP, e que, dependendo do administrador de cada área onde eu pretendia exibir os filmes, o projeto encontraria dificuldades.

Isto era estranhamente surpreendente, porque o SEOP sempre havia sido uma instituição que valorizava a compreensão mútua e a partilha de ideais franciscanos entre seus membros. Como, então, poderia estar ocorrendo esta falta de compreensão e de ajuda entre os centros em que seus membros labutavam?

De qualquer forma, sábado após sábado eu seguia em minha pesquisa. Embora minha integração com a comunidade de Vila Esperança tenha aumentado com o correr dos meses, o material de pesquisa coletado, depois de meio ano, ainda era parco para configurar uma dissertação de mestrado. Ao mesmo tempo, eu prestava cada vez mais atenção em como era importante a participação do SEOP na execução do meu projeto, e em como a instituição havia se modificado nos últimos dois anos.

Na verdade, as mudanças por que o SEOP passava não configuravam um caso isolado: muitas ONGs estavam atravessando crises semelhantes. A partir daí voltei meu interesse não apenas para o que estava acontecendo com o SEOP, mas com as ONGs em geral neste começo de século. Como elas surgiram? Em resposta a que necessidades/desejos individuais e coletivos? Qual o papel que elas ocupam na atualidade? Claro, como se trata de uma

dissertação na área de comunicação, o foco recaiu naturalmente sobre a comunicação entre diferentes instituições ligadas ao terceiro setor num ambiente globalizado.

Realmente, é inegável que, em um ambiente varrido por rápidas mudanças em diversas áreas da atividade humana -- na economia, na cultura, na política, na tecnologia -- as ONGs têm ocupado lugar de destaque. Seja pelo vácuo criado pela retração da ação do Estado em áreas sociais ou pela crise do ordenamento jurídico por que passa a modernidade ocidental, o papel político e social das ONGs vem aumentando de forma substancial nas últimas décadas, em especial na América Latina e em outras regiões periféricas do planeta.

No entanto, o papel desempenhado por essas ONGs tem se alterado com o passar dos anos. Na América Latina, por exemplo, sua atuação teve início no seio dos regimes militares que tomaram o poder na região nos anos 60/70. Naquela época, as ONGs, em sua maioria, atuavam diminuindo os efeitos adversos das políticas de desenvolvimento econômico dos regimes ditatoriais.

Com a derrubada dos regimes militares nos anos 80 e o avanço das políticas neoliberais em todo o globo, muitas ONGs passaram a ser financiadas por grandes empresas e organismos multinacionais. Isto alterou seu modo de ação: princípios como eficiência, produtividade e qualificação passaram a guiar sua conduta, o que, em alguns casos, entrava em conflito com o ideário inicial que pautava suas atividades.

Com todas essas transformações afetando as atividades das ONGs, a comunicação passa a assumir importância crescente na condução dessas mudanças. Na verdade, com o processo de globalização cultural e financeiro, a comunicação -- seja ela face a face ou através dos dispositivos modernos de telecomunicação -- passou a ter papel estratégico na contemporaneidade não apenas para as ONGs, mas para empresas, movimentos sociais reivindicatórios e até mesmo na formação da subjetividade dos indivíduos<sup>1</sup>: a conquista de espaços discursivos pode se traduzir na possibilidade de mudanças sociais, políticas e econômicas para diversos grupos sociais. Quando o choque de diferentes culturas pela influência e difusão maciça dos meios de comunicação -- e também pela maior mobilidade de produtos e pessoas pelo planeta -- acaba produzindo mais diversidade<sup>2</sup> (não obstante a

---

<sup>1</sup> SODRÉ, M. (2002) fala até mesmo na criação de um novo *bios*, uma nova forma de vida através dos dispositivos midiáticos.

<sup>2</sup> Ver FEATHERSTONE, M. , op.cit., p. 31.

constante tentativa do capitalismo moderno de reduzir essa diversidade a um denominador comum através do mercado), a comunicação faz-se vital como mediadora desses choques.

De fato: se a modernidade tardia se assemelha a um "carro de Jagrená" descontrolado, nas palavras de Giddens (1990: 151-77), o uso de violência física, ou de outras arbitrariedades -- ainda mais quando grandes diferenças culturais, econômicas e ideológicas se fazem presentes -- sempre espreita ameaçadoramente na próxima curva. É neste sentido que profissionais experientes no trabalho de ajuda de desenvolvimento entre entidades do Norte e do Sul afirmam que a *comunicação* e a *troca de informações* entre as partes devem ser livres e desimpedidas<sup>3</sup>. Contudo, este processo comunicativo nem sempre é cristalino e sem atritos, como seria o ideal. Quando se trata de ONGs do terceiro mundo e financiadores filiados à multinacionais, os interesses, histórias, idéias e poder econômico podem ser de ordens de grandeza tão diversos que a comunicação se petrifica. Neste caso, sob discursos e objetivos aparentemente similares tende-se a ocultar grandes diferenças na prática da efetuação desses objetivos.

Dentro deste contexto, o objeto de pesquisa desta dissertação é o processo de reestruturação administrativa de uma ONG brasileira -- o Serviço de Educação e Organização Popular (SEOP) -- que passou por uma série de crises e mudanças nos últimos três anos, em parte devido à maior participação de uma fundação suíça -- a Fundação Novartis Para o Desenvolvimento Sustentável (FNDS) -- no seu financiamento. Neste processo de reestruturação proposto pela FNDS, ficou claro que a comunicação e as dificuldades com ela tiveram um papel de vital importância.

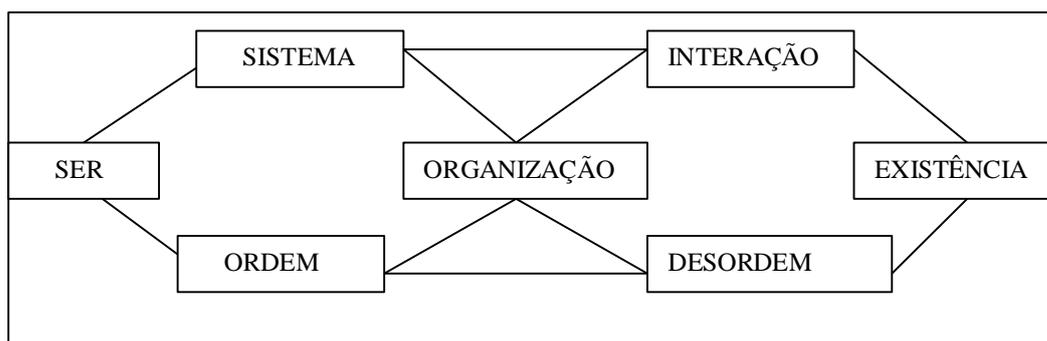
Desta forma, o objetivo central deste trabalho é investigar de forma complexa os circuitos de comunicação entre os doadores externos e a diretoria do SEOP, através da análise de discurso do *workshop* que comandou a reestruturação. Para isso, serão estudados ainda os aspectos sociais, culturais, históricos e econômicos que cercam o SEOP e a FNDS de forma não linearmente causal, bem como suas visões acerca do desenvolvimento e da comunicação. Num segundo nível, também será estudado como a população assistida percebeu e reagiu a essas mudanças. As conseqüências dos atritos entre as duas entidades terminou por gerar um racha no SEOP e gerou outra ONG, a Água Doce Serviços Populares. Esta última almeja manter acesos os ideais que guiaram a atuação do SEOP em seus primeiros anos de existência.

O “território” ou “campo” de comunicação (na terminologia de Santaella (2001: 86)) usado para realizar este trabalho é o do *contexto comunicacional das mensagens*. Ou seja, ele trata das mensagens e daquilo a que elas se referem, “o que elas indicam, designam ou representam [e] a que interesses ideológicos e poderes sociais atendem”. Trata ainda de temas como multiculturalismo e mundialização, e de como a comunicação opera no contexto atual de intercâmbio social, econômico e cultural entre o regional e o global.

Ora, este território exige que a pesquisa se situe num nó de diversas disciplinas, como a economia, sociologia, a história e a semiótica. Assim, não há especificamente um modelo teórico definido a ser usado, mas antes uma interface deles.

Por isso, utilizar-se da idéia do *pensamento complexo* de Edgar Morin para poder ligar melhor todas as partes deste trabalho parece ser um procedimento adequado. O caráter fortemente interdisciplinar do projeto não permite uma análise que dependa de uma racionalidade cartesiana e simplificadora, como na ciência clássica. A causalidade aqui é inter-relacionada e inter-retroativa. Quando se trata de fenômenos sociais, deve-se levar em conta processos que sejam auto-reorganizadores, com a organização criando ordem e desordem ao mesmo tempo. Trata-se de progredir apesar das incertezas deste novo tipo de investigação, aceitando as limitações da lógica formal, reconhecendo as contradições e sem esperar produzir grandes sínteses desta investigação.

A idéia é substituir a palavra-chave por um macroconceito recorrente:



(Adaptado de MORIN, E., op. cit., p. 268).

Desta forma o conceito de ser *como processo* entra no próprio processo de explicação: não se olha mais os indivíduos como simplesmente manipuláveis por um sistema ideológico

<sup>3</sup> LEISINGER, K.M. e SCHMITT, K. (2002). Embora estejam falando especificamente de comunicação dentro

todo-poderoso ou absorvendo produtos culturais distribuídos por uma indústria que só faz seguir preferências individuais atomizadas dos consumidores. Há manipulação e há opressão, mas também há inserção num sistema social e numa conjuntura histórica que agem e retroagem complexamente sobre os pensamentos, desejos, ações, decisões e resistências destas pessoas. É desta forma que se pretende estudar os lugares onde agem e pensam os membros e parceiros do SEOP e também os diretores e consultores da FNDS, bem como o contexto social em que vivem e se relacionam.

Este é um trabalho de caráter qualitativo, na sua maior parte. Apenas em seu primeiro capítulo dados quantitativos foram usados para ilustrar pontos que precisavam de maior clareza. O procedimento, de resto, é descritivo-interpretativo, tendo sido usados textos e livros que tratavam do tema das ONGs e também de questões como alteridade, mundialização e multiculturalismo. Apontamentos das aulas ministradas pelos professores da ECO/UFRJ também foram utilizados. Tendo participado como tradutor oficial do *workshop* que visava reestruturar o SEOP, tive acesso direto aos diretores e membros do SEOP, bem como ao pessoal da FNDS. No contato e conversas que tive com eles, pude trocar idéias que foram de grande valia para a confecção desta dissertação.

Como este se trata de um trabalho de análise do discurso, os primeiros capítulos sublinharam a importância dos contextos societal amplo e institucional na análise. Somente no último capítulo o contexto situacional imediato (ou seja, a análise do *workshop* em si) foi abordado. Assim, a dissertação será dividida em cinco capítulos:

O primeiro tratará do aparecimento e crescimento que as ONGs tiveram nas últimas cinco décadas, bem como das mudanças no ambiente político, econômico e cultural que modelaram seu desenvolvimento. Estas mudanças apontam para uma crescente interpenetração desses ambientes, na linha do que Frederic Jameson e vários outros autores<sup>4</sup> vêm colocando há vários anos. Nestas condições, o papel que a cultura e a comunicação assumem são estratégicos para o desenvolvimento contínuo do capitalismo.

Além do mais, acrescentaremos dados para mostrar como se vem dando a expansão das ONGs no Brasil, utilizando informações da ABONG (Associação Brasileira de ONGs). Sobre

---

das empresas, suas idéias podem ser estendidas para a comunicação entre grupos com diferentes idéias.

<sup>4</sup> Como por exemplo, no campo da cultura, HUNTINGTON, S. (1996), FEATHERSTONE, M. (1997) e HENDERSON, H. (1970), entre outros. No entanto, até mesmo no núcleo de ciências sociais que objetivam ser "duras", como a economia, a importância da cultura vem ganhando espaço, como no recente *paper* de Barro e McCleary (2003), sobre a relevância da religião no crescimento econômico dos países.

esses dados será feita uma pequena análise que tentará mostrar como o crescimento no número de ONGs se situa dentro de um contexto social, político, histórico e cultural específico. Como vimos, a comunicação aí desempenha nesse contexto um papel estratégico chave.

A segunda parte estudará especificamente quem é o SEOP e quem é a FNDS através das áreas em que atuam. Vai procurar entender por que vias a FNDS começou a financiar os projetos do SEOP e verificar que nem sempre o conflito ideológico entre os doadores externos e o SEOP assumiu um caráter disruptivo. O papel do mercado e das novas tecnologias de comunicação para ambas as fundações serão igualmente analisados.

As idéias que embasam a ajuda de desenvolvimento da FNDS e do SEOP também serão expostas nesse capítulo, bem como sua concepção do que significa intervenção junto a populações marginalizadas. A partir daí, percebem-se diferentes maneiras de enxergar o que é a comunicação com o povo e o papel que a cultura -- vista aqui como um modo específico de lidar e pensar a realidade e as incertezas que ela carrega -- representa nessa relação com a população.

O terceiro capítulo se concentrará na importância da cultura midiática e tecnológica, e seu significado para as sociedades contemporâneas. A partir daí, se discutirá o papel da comunicação boca-a-boca, da espetacularização das relações sociais em nossa época, das novas tecnologias de comunicação no trabalho com populações carentes, da fidelização dos parceiros e do tipo de troca entre as pessoas que enseja a visão da Novartis e do SEOP. As perspectivas com relação a esses assuntos serão as de Waldemar Boff e de Regina Maroun, que faziam parte da diretoria do SEOP na época da reestruturação e que depois decidiram fundar uma outra ONG, a Água Doce Serviços Populares.

O capítulo quatro tratará de analisar como a cultura em que vivemos tenta lidar com a alteridade. Mergulhando nos conceitos de identidade e diferença que construíram a filosofia grega, vemos surgir aí tensa relação com o Outro que está na própria raiz da cultura ocidental, e como essa tensão aparece nas dificuldades de se relacionar com populações marginalizadas. Essas populações têm um passado e uma cultura distintos daquelas dos representantes da FNDS ou dos fundadores do SEOP e, dependendo do modo como se encara esse Outro, a comunicação com a alteridade pode assumir diversas funções e matizes.

O papel da religião também será sublinhado neste capítulo, bem como a relação com o divino e o misterioso que pautou os trabalhos do SEOP em seu início. É bem conhecida a

relevância do cristianismo na formação da cultura ocidental; no entanto, o papel da religião, do incerto e do caótico na vida humana é apreendido de maneira diferente pela FNDS e o SEOP. Desta forma, vale a pena discorrer sobre como esses fatores modificam as visões de mundo das duas instituições. Para finalizar, o tipo de troca que as duas instituições promove será discutido, tentando se focalizar no conceito de dádiva, de Marcel Mauss, e também na troca mercantil.

Com esta fundamentação poderemos entrar no quinto capítulo, que contemplará o *workshop* de reestruturação do SEOP que ocorreu em 2001. Nesse *workshop* ficou clara a existência de um problema de comunicação entre os financiadores externos, a diretoria local do SEOP e a população que trabalha nos projetos populares. Houve má compreensão generalizada, o que acabou por gerar um racha no SEOP. Também será estudado o tipo de modificação que ocorreu na estrutura do SEOP quando uma massa maior de recursos lhe foi dirigida.

Na verdade, essa dificuldade de comunicação surgiu apesar dos esforços de todos no sentido de fazer-la fluir facilmente. Isto mostra que existem valores e forças distintos atuando sob os discursos dos participantes do *workshop*. Num nível mais profundo, isto mostra diferentes modos de enxergar os problemas sociais e suas origens.

Por fim, na conclusão serão analisados os resultados do *workshop* e como se chegou a eles. Questionar-se-á também por que outros resultados não foram alcançados, situando tudo isto dentro das crises e transformações do ambiente político, econômico e institucional atuais. Vai se verificar até que ponto os imperativos do capitalismo moderno constroem a possibilidade de mudanças na estrutura de poder social.

De fato: numa época em que as grandes mídias associadas ao capital tentam abarcar toda produção da vida social através do controle do afeto e dos desejos das pessoas, cabe-se perguntar se, e de que forma, alternativas a isso podem ser pensadas e vividas. De outra forma, restaria ao capitalismo a hegemonia como sistema de produção de bens e serviços, além de modelar relações humanas que seriam “sociologicamente (...) *efêmeras*; comunicacionalmente *comutativas*, ao invés de realmente comunicativas; [e] psicologicamente, *fantasmáticas*”, como aponta Sodré (2002: 166).

“Nesta estrutura”, acrescenta ainda Sodré, “(...) é cada vez mais difícil articular um lugar ‘comum’ onde se dê o reconhecimento social necessário à aceitação da alteridade e à formação da auto-estima que atenua as explosões de ressentimento e de violência”.

## 1 BREVE HISTÓRICO E TRANSFORMAÇÕES DAS ONGS NAS ÚLTIMAS DECADAS

De acordo com alguns pesquisadores<sup>5</sup>, as ONGs começaram a atuar mais significativamente no Brasil e na América Latina no final dos anos 60 e começo dos anos 70, como forma de remediar os efeitos sociais nocivos das políticas econômicas dos governos militares. Sua atuação tinha então caráter emergencial e educativo de ajuda a populações cuja estrutura social era grandemente modificada pelo êxodo rural, elevado crescimento econômico e a urbanização caótica daí decorrentes.

Os grupos e pessoas que, dentro dos regimes de exceção, ainda possuíam algum poder de mobilização à margem da política oficial eram aqueles vinculados à igreja católica ou ao movimento operário. Assim, as primeiras ONGs do Brasil surgiram, ainda nos anos 60, no seio de movimentos pastorais da igreja católica, ou então com alguns membros de sindicatos ou de associações de moradores de bairros periféricos.<sup>6</sup>

Politicamente, num primeiro momento, essas novas organizações que buscavam atuar com a sociedade civil eram vistas com simpatia por grupos progressistas à esquerda do espectro político.<sup>7</sup> Algumas das primeiras delas foram até mesmo formadas por militantes marxistas, que adotavam muito do ideário de Paulo Freire na sua prática educativa. A oposição da sociedade civil aos regimes autoritários favorecia a criação de novas formas de movimentos sociais que viessem a dar conta dos problemas do país sem a presença de um Estado anti-democrático e violento.

O movimento mais atuante no começo das ONGs, contudo, era o da igreja católica, através das Comunidades Eclesiais de Base, as CEBs. Seu objetivo ia além do auxílio material, concentrando-se também na área educativa, através da leitura de textos bíblicos e de sua interpretação dentro do contexto social e político da ditadura.<sup>8</sup> Com isto, esperava-se criar uma maior mobilização e organização da sociedade, fomentando um ambiente de forças populares capazes de exigir a redemocratização do Brasil. O próprio caso do SEOP, que será

---

<sup>5</sup> LANDIM, L. (1996), PETRAS, J. (1997) e HADDAD, S. (2002).

<sup>6</sup> LANDIM, L. (1996).

<sup>7</sup> PETRAS, J. (1997).

<sup>8</sup> LANDIM, L. (1996).

estudado aqui, foi formado com um ideário e com quadros que possuem uma forte base moral religiosa.

Ou seja, como resume Wendhausen (2003: 20) os componentes das primeiras ONGs eram principalmente intelectuais que vinham das universidades, da militância de esquerda e da igreja.

Na virada dos anos 70 para os 80, o regime militar perdia força no Brasil, e as ONGs aumentaram o seu espectro de atuação, encampando outros tipos de movimentos sociais. Eram movimentos que pediam o reconhecimento e participação na sociedade de sujeitos históricos que até aquele momento haviam sido marginalizados, tendo participação política e econômica subalternas. Assim, as ONGs começaram a apoiar grupos de negros, mulheres, homossexuais etc., lutando por seus direitos e contra a discriminação com base em etnia, gênero ou orientação sexual. É a partir daí que se percebe a união entre movimentos culturais com fins políticos. Sindicatos à parte dos oficiais, organizações populares e associações de moradores também passaram a integrar o universo das ONGs.<sup>9</sup>

A progressiva queda dos regimes militares viu o número de ONGs em território brasileiro se multiplicar exponencialmente. A tabela abaixo, com dados até 1994, mostra como se deu esse avanço:

TABELA 1 - ONGs SEGUNDO A DATA DE FUNDAÇÃO DE FATO E LEGAL

Data de fundação	De fato %	Legal %
1961-1969	7,1%	4,9%
1970-1979	20%	16,8%
1980-1984	18,6%	18,9%
1985-1989	38,6%	44,1%
1990-1994(fev.)	15,7%	15,4%
TOTAL	100%	100%
Base=143 entidades		

Fonte: LANDIM, L. (1996)

Estes dados revelam que o fim do autoritarismo foi acompanhado por uma explosão na criação de ONGs, principalmente no período que vai de 1985 até 1989. Isto ocorreu porque:

<sup>9</sup> *Idem.*

1. Houve facilitação da abertura oficial e operação das ONGs com as novas leis da Constituição de 1988, que introduziram novos direitos na área trabalhista e novos princípios de participação popular nas instituições e na esfera política;
2. A política econômica do período militar conduziu a cortes drásticos em investimentos sociais como saúde, educação e seguridade social, agravando os já agudos problemas sociais do Brasil;
3. As sucessivas crises econômicas com os diversos planos de ajuste heterodoxos para contenção da inflação (como os planos Cruzado, Bresser e Verão), reduziram o poder de investimento do Estado e colocaram o Brasil num movimento de *stop-and-go* de crescimento econômico, o que terminou por concentrar renda e levar a uma estagnação do crescimento per capita da mesma; e finalmente
4. Recursos abundantes de Agências Internacionais Não-Governamentais de Cooperação (principalmente européias, canadenses e norte-americanas) fluíam para a América Latina, permitindo, assim, a abertura de ONGs. Isto se devia ao fato de ainda persistir a divisão entre o bloco comunista e o capitalista, o que permitia um maior fluxo de capital dos países desenvolvidos. Depois da queda do muro de Berlim, muitos investimentos foram redirecionados para o Leste Europeu, diminuindo este fluxo para a América Latina e outras áreas subdesenvolvidas.

Todas estas razões para o crescimento das ONGs dentro das últimas duas décadas estão, entretanto, inseridas em um plano político, econômico, histórico e cultural maior, que envolve as modificações sofridas no centro e na periferia do sistema capitalista desde os anos 60. Vamos analisá-las brevemente, agora.

### 1.1 MUDANÇAS NO CAPITALISMO DESDE O FIM DOS ANOS 60

Depois de um período de desenvolvimento econômico sem precedentes na história da humanidade<sup>10</sup>, o fim dos anos 60 e início dos 70 revelaram uma série de problemas para o capitalismo. Culturalmente, os protestos estudantis em maio de 68 na França, o avanço do

---

<sup>10</sup> HOBBSAWM, E. (1995).

feminismo, o movimento pelos direitos civis nos EUA, entre outros, revelaram a emergência de novos atores e reivindicações sociais dentro do próprio núcleo motor do capitalismo. Por outro lado, os “anos de ouro” do “estado de bem-estar” pareciam estar se encerrando com a quebra do padrão monetário de Bretton Woods e o ataque monetarista de Milton Friedman às políticas keynesianas de intervenção do Estado na economia. Some-se a isto os conflitos entre o Estado de Israel e os palestinos no Oriente Médio -- que acabou levando à crise do petróleo no começo dos anos 70 -- e percebe-se que o capitalismo precisava mais uma vez se remodelar para enfrentar essas tormentas.

Todo este movimento de questionamento e fragilização das bases do capitalismo é parte do que Gilles Deleuze<sup>11</sup> assinala como a passagem de uma sociedade disciplinar – que vigorou predominantemente no mundo ocidental até a primeira metade do século XX – a uma sociedade por ele denominada *de controle*. Nesta nova modalidade social, o capital tenta se apoderar não apenas do trabalho físico do ser humano, mas também de seu trabalho mental criativo (trabalho imaterial) e de seus desejos e emoções. É o poder biopolítico que entra em ação nesse momento de crise do sistema capitalista.

Na prática, a mudança do fordismo para um novo paradigma de desenvolvimento vem promovendo cada vez mais:

1. diversificação do consumo;
2. flexibilidade de produção (ganhos com economias de escopo);
3. competitividade baseada na tecnologia, em recursos humanos qualificados, informação e conhecimento – aí entra o trabalho imaterial;
4. aparecimento das ONGs e redirecionamento do papel do Estado – mais regulador que produtor;
5. novas relações de trabalho, com redução do emprego formal; e, finalmente,
6. crescimento do setor terciário (serviços) e quaternário (meio ambiente) da economia<sup>12</sup>.

Este tipo de mudança também esteve presente no Brasil, já que o tripé que sustentou o desenvolvimentismo dos anos 50 e 60 no Brasil foi apoiado e coordenado pelo Estado, e levado a cabo pelos capitais nacional e transnacional (este último com maior força)<sup>13</sup>. É fato que este tripé não mais sustenta o desenvolvimento do Brasil nas últimas duas décadas.

---

<sup>11</sup> DELEUZE, G. (1992)

<sup>12</sup> Retirado de BUARQUE, S. (2003), p. 18.

<sup>13</sup> ORENSTEIN, L. e SOCHACZEWSKI, A.C. apud. ABREU, M.P. (1990).

Entretanto, isto não significa que o Brasil, ainda que de uma maneira distinta dos países centrais, não tenha atravessado o turbilhão de mudanças que sacudia o sistema capitalista.

Este clima de ruptura que vigorava também era visível na arena política. Durante boa parte dos anos 60, a América Latina em geral e o Brasil em particular conviveram com o fantasma do comunismo – através principalmente da experiência cubana -- assombrando os setores mais conservadores da sociedade. Esse temor só foi aplacado com a escalada dos regimes militares na região, o que, no caso brasileiro, significou crescimento econômico sem precedentes, concentração de renda e censura política e cultural brutais. Como foi colocado no parágrafo anterior, o vento das revoluções culturais e políticas que varriam o hemisfério norte chegavam aqui, já sinalizando quais seriam os novos ares com que o capitalismo teria de lidar.

Os problemas para países em desenvolvimento como o Brasil, entretanto, eram maiores e mais complexos, dada a *heterogeneidade estrutural* presente em nossa sociedade<sup>14</sup>. Essa heterogeneidade é verificada nas esferas econômica, social e política. Na primeira, estruturas produtivas de alta tecnologia e acentuada divisão social do trabalho podem conviver com setores onde a produção é apenas de subsistência, de modo pré-capitalista. Na segunda, a herança patrimonialista herdada da colonização portuguesa costura laços sociais onde o poder oficial tende a se concentrar em poucas famílias, passando de geração a geração. Neste tipo de relação social – mais característico das áreas rurais do Norte e Nordeste no país – nem sempre a lei escrita é aquela por onde se pautam as relações sociais. Ao mesmo tempo, este tipo de poder mais “arcaico” está misturado com relações de caráter capitalista nos centros urbanos do Centro-Sul do Brasil, onde o mérito, a impessoalidade, os contratos e a produtividade determinam e guiam as normas de convívio social. Quanto à esfera política, ela tende a se desenvolver e assumir os contornos das estruturas sociais e econômicas que sustentam a sociedade. Isto significa que, formalmente, o poder político pode se basear no preceito iluminista da divisão de poderes, na liberdade democrática e numa constituição, mas que, na prática, várias outras práticas e formas de poder atuam e se imiscuem no terreno da política formal.

Esta complexidade da sociedade brasileira fica mais clara à medida em que o país completava a construção de seu parque industrial ao fim dos anos 70, mas sem alterar a concentração de riqueza historicamente elevada em nossa sociedade. O mercado formal não

---

<sup>14</sup> PINTO, A. (1991), apud. SOARES, L.T.R (2001).

conseguiu absorver toda a mão-de-obra que veio do campo, gerando um mercado informal com milhões de pessoas nas grandes capitais, e, com isso, o poder de reivindicação dos trabalhadores permaneceu baixo, com exceção das áreas mais industrializadas do Centro-Sul do Brasil. Deste modo, percebe-se que a capacidade de lutar por seus direitos perante a lei está ligada ao grau de integração do trabalhador na sociedade formal e nos seus instrumentos jurídicos. Como milhões de pessoas têm uma inclusão que se pode dizer “distorcida” e parcial na sociedade, todas essas mudanças decorrentes da rápida industrialização se dão com a criação de novos e mais urgentes problemas sociais.

É neste caldo que as ONGs começam a atuar – retorno à ortodoxia econômica no núcleo do capitalismo, mudanças e incorporação de novos atores sociais no jogo político e industrialização e urbanização acelerados em algumas áreas periféricas do globo.

A pergunta que se pode fazer é sobre o papel das ONGs dentro desse rearranjo do sistema capitalista, como elas se infiltram e tentam modificar as estruturas sociais e de poder das sociedades onde passam a atuar com mais força.

De acordo com Hardt e Negri (2001), todas essas crises do capitalismo o remodelam na direção da criação de uma nova forma de soberania que eles denominam “Império”. Este “Império” agiria distintamente das nações imperialistas que o precederam. Primeiro porque ele não admite fronteiras para o exercício de seu poder e porque não possui um centro geográfico determinado. Depois, porque seu objetivo é suspender a história num eterno “hoje”, que seria o seu tempo de ação e que tenta anular formas alternativas de temporalidade. E por último, porque ele não apenas disciplina os corpos, através das instituições como a escola, o hospital, a igreja e a fábrica, mas porque ele também se propõe a regular a própria “natureza humana”, produzindo e controlando novos valores e afetos.

Ainda de acordo com Hardt e Negri (2001), este poder imperial de conectar todo o globo fica evidente na atuação dos organismos financeiros internacionais da ONU (como o FMI e a OMC), na presença das empresas multinacionais em todo o mundo e nas indústrias de comunicação, que tentam produzir e organizar as novas subjetividades. Na verdade, dizem os autores de “Império”, é a própria *multidão* – um conceito para eles maior do que o de povo (este estaria atrelado a um Estado-Nação), e que comporta desejos e subjetividades as mais diversas – que, em seu desejo de liberdade, criação e mobilidade acaba por fazer nascer a

estrutura imperial. Esta última, todavia, não é criadora, mas castradora dessa mesma liberdade, criatividade e mobilidade a que a multidão aspira.

E onde as ONGs entram dentro desse complexo de mudanças? Elas são, na verdade, “as mais poderosas armas de paz na nova ordem mundial – as campanhas de caridade e ordens mendicantes do Império.” As ONGs podem agir a partir de imperativos éticos e morais, mas é bom lembrar que “a intervenção moral tornou-se a linha de frente da intervenção imperial. (...) Essas ONGs estão mergulhadas completamente no contexto biopolítico da produção do Império; *elas antecipam o poder de sua intervenção pacificadora e produtora de justiça*” (grifo meu)<sup>15</sup>.

A perspectiva de que as ONGs cumpram, hoje, um papel ativo na construção deste Império é também partilhada por James Petras, quando analisa a limitada extensão em que as ONGs defendem os direitos humanos e a crítica a seus doadores externos<sup>16</sup>. O fato é que o número de ONGs veio crescendo concomitantemente com a entrada de políticas neoliberais conservadoras em muitos países da América Latina. O mudança de foco em política econômica do keynesianismo para o monetarismo advogado por Friedman, começava a surtir efeito, desse modo, nas áreas periféricas do planeta.

Além do mais, a sociedade civil buscava alternativas para o “estatismo” dos governos militares. A violência e dirigismo dos governos autoritários eram percebidos negativamente, o que favorecia a expansão de novas organizações que valorizavam o trabalho local, o sistema de microcrédito para a expansão de pequenos negócios e as iniciativas de voluntários. As ONGs se mostraram um campo fértil para o fomento desse tipo de ação.

Entretanto, no mesmo movimento de apoio a essas iniciativas, as ações locais terminaram por não mais contestar as políticas macroeconômicas e sociais engendradas globalmente por uma série de organismos internacionais e governos dos países centrais. Ou seja, o foco nas “atividades locais” tirou a ênfase em lutas maiores que poderiam contrabalançar os efeitos nocivos daquelas políticas. O resultado é que o crescimento econômico em regiões como a América Latina ficou condicionado – como tem sido historicamente, aliás – aos movimentos das economias centrais<sup>17</sup>. Malgrado sua incapacidade de resolver problemas sociais seculares, o desenvolvimentismo que permitiu a construção de

---

<sup>15</sup> *idem*, pp. 56-7.

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Ver FIORI, J.L. (2003).

um parque industrial avançado no Brasil e uma dependência menos acentuada com relação ao núcleo central do capitalismo viu seu poder de ação diminuído.

De fato, o que pode ocorrer em áreas onde as ONGs são financiadas por organismos internacionais é conformidade às suas linhas de ação, que, em muitas situações, seguem os princípios de eficiência, corte de custos e produtividade dos advogados do mercado livre. Além do mais, a avaliação do andamento dos projetos também é feita pelas próprias instituições financiadoras, de acordo com seus parâmetros.<sup>18</sup>

Deste modo, líderes locais que outrora lutavam em favor de uma transformação mais radical da sociedade encontram-se agora apresentando projetos de “ação local” e “auto-ajuda” a seus doadores internacionais.<sup>19</sup>

O efeito mais visível disto pode ser o atijamento de rivalidades intra- e intercomunitárias em busca desses recursos externos.<sup>20</sup> Os problemas das comunidades, então, passam a ser analisados e resolvidos com base no princípio da “auto-ajuda voluntária”, com recursos privados. No entanto, não é papel das ONGs resolver problemas macrossociais, de modo que a ação de um governo que proveja a população de um sistema adequado de saúde, educação e segurança é vital. O que sucede, entretanto, é um desvio do foco das lutas por políticas públicas universais em nome de ajuda a pequenos projetos locais coordenados pelas ONGs.

## 1.2 O QUE SÃO AS REFORMAS ESTRUTURAIS NEOLIBERAIS?

Fala-se muito nas “reformas estruturais neoliberais”, mas por vezes não está claro em que consiste este retorno à ortodoxia econômica, os motivos desse retorno e de que modo ele é implementado nos diferentes países da América Latina.

Antes de mais nada, é preciso dizer que essas reformas não foram aplicadas indistintamente em todos os países, mas em graus e anos distintos. Na verdade, não há uma agenda única a se seguir, e, como veremos abaixo, novas ênfases e necessidades são dadas à

---

<sup>18</sup> PETRAS, J. (1997)

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*

medida em que os problemas afloram.<sup>21</sup> Apesar disso, há uma série de pontos partilhados por todos os países na implementação das reformas:

1. A abertura da economia ao exterior, com vistas a aumentar a competitividade da indústria nacional;
2. Reformular a posição do Estado na economia através da privatização, fazendo com que o Estado seja mais um regulador das atividades privadas e corretor dos efeitos distorcivos do mercado do que executor de atividades produtivas; e finalmente
3. Debelar a inflação e realizar reformas fiscais e previdenciárias com vistas a corrigir os persistentes déficits orçamentários do setor público.

As necessidades dessa reforma, de acordo com as instituições de financiamento externo, vêm da ineficiência e desperdício do Estado de Bem-Estar e também do desarranjo econômico que varreu a região a partir da crise da dívida no começo dos anos 80.

Como já foi discutido, o Estado de Bem-Estar na América Latina, devido à heterogeneidade estrutural da economia desses países, não foi implantado de modo completo, como nos países centrais. Devido à convivência de estruturas produtivas, sociais e políticas muito distintas, os países construíram uma rede de proteção social igualmente heterogênea, com graves limitações.<sup>22</sup>

Quando se introduzem as reformas neoliberais -- com a esperança de que, com os gastos públicos equilibrados, o governo possa ter mais liberdade de atuar em programas sociais pontuais e emergenciais e não mais em programas de caráter universal -- aquelas limitações não diminuem. Ou seja, a má cobertura da previdência, o caráter de seguro e não de seguridade social<sup>23</sup> (que faz persistir a desigualdade social), a má distribuição de recursos, entre outros problemas, continuam presentes mesmo após as reformas.

A continuidade de problemas sociais na América Latina fez com que, no início dos anos 90, novos pontos fossem acrescentados à agenda neoliberal de reformas. A partir daí, fica claro que a abertura econômica e a privatização não eram suficientes para melhorar a competitividade dos países em desenvolvimento. Era também necessária uma melhora dos "recursos humanos", na forma de melhor educação, saúde e habitação.

---

<sup>21</sup> SOARES, L.R.T. (2001).

<sup>22</sup> *Idem.*

<sup>23</sup> VIANA (2003) distingue o "seguro social" (que não cobre toda a população e depende da capacidade de contribuição) da "seguridade social" (que possui caráter universal e está na Constituição de 1988, almejando dar cobertura a todos os cidadãos, independente de sua situação social ou capacidade de contribuição.)

A ênfase nos princípios de seletividade (escolher aqueles mais necessitados para receber recursos), descentralização (ou seja, deslocar a execução, financiamento e responsabilidade de políticas públicas do plano federal e levá-los ao estadual e municipal) e privatização não contribuíram, entretanto, para uma redução significativa da pobreza e elevação no nível dos "recursos humanos". O financiamento de vários projetos pelas instituições internacionais têm sido condicionado pelos princípios acima, e é aí que as ONGs têm participação ativa, fornecendo dados e pessoal já atuante em áreas de situação social emergencial.

Tentando aliviar a pobreza e promover ações educativas que promovam uma melhoria no nível de vida da população desassistida, esses projetos das instituições de financiamento internacionais associados a organizações locais e a ONGs acabam apenas compensando os efeitos sociais negativos das mudanças estruturais ocorridas nesses países. Em grande parte, estes efeitos negativos decorrem do ausentamento da esfera pública e dos cortes nos gastos sociais que vêm sendo efetuados desde os anos 80.

James Petras dá alguns exemplos dos efeitos das políticas de reestruturação na América Latina, e sua relação com as ONGs (exemplos estão no anexo). Seus exemplos mostram que as ONGs estão sendo utilizadas por grandes corporações, que vêm nelas oportunidades de difundir e melhorar sua imagem perante o público, além de usufruírem, em alguns casos, de isenção tributária. Os governos, enquanto isso, abdicam de executar políticas sociais, assumindo a postura de "Estado mínimo", que apenas regula e dita as regras da concorrência do setor privado. Como resultado, teríamos melhorias sociais medíocres e lucros maiores para as grandes corporações. A mídia joga um papel essencial aí, pois o "marketing social" agrega capital simbólico às empresas enquanto desvincula a concentração dos lucros à estagnação das melhorias sociais.

Pode-se contestar o radicalismo de raiz marxista de Petras ao relatar estes casos, e também se esses episódios por ele pinçados são reflexo claro do que ocorre com a maioria das ONGs.

Vamos agora fazer uma crítica à visão de Petras, mas sempre entendendo como ela pode ser útil para o estudo do caso do SEOP.

### 1.3 CRÍTICA A PETRAS

Dados do Banco Mundial – uma instituição que opera dentro do *establishment* capitalista e afinada com seus princípios – apontam, nos últimos 20 anos, uma melhora apenas marginal (quando ocorre melhora) em indicadores socio-econômicos da América Latina, como o crescimento do PIB per capita, aumento do número de leitos de hospital para cada 1000 habitantes e também número de professores no ensino primário.<sup>24</sup> Mesmo assim seria injusto formar uma correlação direta entre o avanço das ONGs nessa região e essa estagnação dos indicadores sem deixar claros os princípios teóricos que se está usando.

Sem dúvida, Petras analisa o movimento de expansão das ONGs com as lentes de um marxismo radical, com todas as vantagens e desvantagens que isso acarreta. Um dos problemas com este tipo de análise marxiana, se vista à luz da metodologia científica do falseabilismo de Karl Popper, é que, assim como a psicanálise na obra de Freud, ela não pode ser *falsificada*. Ou seja, não há uma contra-hipótese *empírica* que possa ser feita a respeito dessa teoria. Ela é fechada em si mesma, e explica todos os fatos que ocorrem no mundo com base em seus próprios pressupostos.<sup>25</sup>

Não é necessário, entretanto, entrar aqui numa discussão mais profunda sobre metodologia científica em ciências sociais. Basta dizer que, em nosso caso, a análise de Petras encontra um claro eco com o caso do SEOP. Como será visto no capítulo II, o SEOP foi uma ONG que iniciou seu trabalho com uma intenção abertamente política e educativa e que, à medida em que os recursos da FNDS foram se avolumando, teve que alterar seu discurso e sua prática. E exatamente como indica Petras, o discurso da FNDS operou um desvio da reivindicação política por melhores serviços públicos para projetos de “auto-ajuda”, profissionalização dos agentes sociais, empoderamento e ênfase no poder local.

Mas isto não esgota simplesmente a experiência por que passou o SEOP. Usando a idéia de hegemonia e de sociedade civil de outro marxista, Antonio Gramsci, podemos analisar com mais riqueza o processo de reestruturação do SEOP.

Para Gramsci, é importante analisar não apenas como a cultura dominante -- e aqui entenda-se cultura como modo de vivenciar, conceber e interpretar a realidade -- usa seu poder

---

<sup>24</sup> Dados disponíveis online em [www.eclac.cl/badesta/anuario/2002-anuario.pdf](http://www.eclac.cl/badesta/anuario/2002-anuario.pdf)

político e econômico para gerar coesão do tecido social. É também necessário analisar de que forma as culturas subalternas se relacionam com a cultura dominante, onde elas convivem de modo não-conflituoso e onde as contradições de classe são mais visíveis. Para encobrir estas contradições, a cultura hegemônica trabalha não apenas a base econômica e política da sociedade, mas também o modo de conhecer e a produção ideológica que perpassa toda sociedade e "cola" todos os diferentes estratos sociais.<sup>26</sup>

Usando conceitos gramscianos, a análise do que acontece com as ONGs no Brasil e na América Latina vai além da idéia de que elas são apenas instrumentos de dominação imperial dos países ricos -- concepção que Petras dá a entender em seu texto.<sup>27</sup>

Na verdade, as ONGs operam numa variedade de contextos e têm finalidades bastante amplas e distintas. Elas efetivamente funcionam como "multimediadoras" sociais, relacionando várias instâncias e poderes. Reduzi-las a meros instrumentos de dominação de organismos financeiros internacionais é perigosamente reducionista; assim, para termos uma melhor idéia de como funciona o trabalho das ONGs na prática, precisamos analisar alguns dados.

## 1.4 ALGUNS DADOS SOBRE ONGS NO BRASIL

### 1.4.1 O que são ONGs?

Leilah Landim<sup>28</sup> aponta que não existe na legislação um termo jurídico que defina ONG. Como elas não pertencem à esfera pública (embora realizem trabalhos de cunho social) e como não se propõem a realizar lucro, elas podem ser categorizadas como fundações ou associações. No caso do SEOP, ele é uma fundação. Isso, entretanto, não é o que ocorre com a

---

<sup>25</sup> BLAUG, M. (1982).

<sup>26</sup> Mais sobre Gramsci, ver LOPES, M.I.V. (2003).

<sup>27</sup> Deve ficar claro, entretanto, que Petras diferencia dois tipos de ONGs: aquelas menos críticas, apoiadas por grandes instituições financeiras (como o Banco Mundial) e que atuam apenas localmente; e aquelas que ligam projetos locais a um movimento político e social nacional.

<sup>28</sup> *Ibid.*

vasta maioria das ONGs, que prefere as facilidades de serem associações (estas não precisam nem de instituidor nem de patrimônio prévio).

Desta maneira, as ONGs são reconhecidas mais pelo tipo especial de serviço e mediação que prestam à sociedade, do que por uma lei específica. A ABONG (Associação Brasileira de ONGs) salienta ainda em seu estatuto<sup>29</sup> que as ONGs têm "caráter público como agentes democráticos do desenvolvimento social, econômico e político".

Deste modo, podemos entender o processo de atuação das ONGs estudando seus formatos organizacionais e processos de interação, seu tipo de atuação e suas estruturas comunicacionais. Wendhausen (2003: 23-4) citando Scherer-Warren e Gohn, mostra que:

1. Quanto aos *formatos organizacionais*, existem a) ONGs que atuam mediando entre problemas sociais e a gestão pública (como movimentos populares, associações de bairro, grupos excluídos etc.). É nesta categoria que o SEOP está classificado; e b) ONGs que atuam em nome de um movimento específico, como a discriminação, violência doméstica, preservação do meio ambiente etc.
2. Quanto à *área de atuação* as ONGs podem ser *caritativas* (de caráter filantrópico), *desenvolvimentistas* (preocupam-se com sustentabilidade em harmonia com o meio ambiente, em redes internacionais de cooperação; o SEOP e a FNDS trabalham nesta área); *cidadãs* (reivindicam os direitos dos cidadãos através de denúncias ou meios de comunicação de massa); e *ambientalistas* (voltadas para problemas ecológicos).
3. Quanto às *estruturas comunicacionais*, as ONGs dividem-se em *redes sociais diretas* (valorizada pelo SEOP), e *redes informatizadas* (que a FNDS tenta construir com seus parceiros).

---

<sup>29</sup> Mais informações no site da ABONG ([www.abong.org](http://www.abong.org))

#### 1.4.2 Qual o grau de relação das ONGs com o poder público?

Como já foi visto antes, devido ao processo histórico de sua formação, as ONGs mantêm laços principalmente com governos municipais e estaduais. Landim<sup>30</sup> também explica que a maioria das ONGs não usufrui de todos os benefícios que sua condição jurídica assegura, em parte por causa de entraves burocráticos de uma legislação que até 1994 remontava ao período getulista, o que causava uma enorme perda de tempo e de recursos para que as ONGs possam usufruir de todos os benefícios legais a que têm direito. Os números abaixo mostram em que medida as ONGs mantêm relação com a esfera pública:

TABELA 2 - ONGS, POR OBTENÇÃO DE DECLARAÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA OU REGISTRO NO CNAS \*<sup>31</sup>

<i>Tipo de declaração</i>	<i>Número de ONGs</i>	<i>%</i>
Utilidade Pública Federal	14	9,7%
Utilidade Pública Estadual	35	24,1%
Utilidade Pública Municipal	46	31,7%
Registro no CNAS	28	19,3%
Total: 123 entidades		
*Admitidas respostas múltiplas		

Fonte: LANDIM, L. (1996).

Dados mais recentes, contudo, apontam que vem crescendo o número de ONGs que consegue este título de Utilidade Pública (de acordo com Almeida<sup>32</sup>, o número de registros no CNAS subiu para 38,59% e o número de ONGs que conseguiu o título de Utilidade Pública Federal praticamente dobrou, passando para 19,57%).

As dificuldades de seguir a lei à risca apontam um hiato entre a legislação e a atuação das ONGs. No caso do SEOP, as dificuldades legais foram um ponto de atrito entre a visão do doador externo (a FNDS) e a dos administradores locais.

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> O CNAS é o Conselho Nacional de Assistência Social, antigo CNSS (Conselho Nacional de Serviço Social).

<sup>32</sup> ALMEIDA, W. (1998).

Visando disciplinar o processo do título de Utilidade Pública das ONGs (e preenchendo o hiato entre a atuação das ONGs e a legislação), o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso sancionou em junho de 1999 a Lei das OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público). Nela estão estabelecidos os requerimentos para o título de Utilidade Pública, bem como o Termo de Compromisso, que dita as regras de contrato entre o Terceiro Setor e o Estado, e também a possibilidade de concursos entre as OSCIPs para firmar parcerias com o setor público.

Embora facilite o contato das duas esferas – pública e privada sem fins lucrativos – a lei das OSCIPs ainda é foco de divergências pela própria abrangência das atividades das entidades do Terceiro Setor.

#### 1.4.2 Relação das ONGs com o exterior

A maioria dos recursos das ONGs vêm de Agências Internacionais de Cooperação Não Governamentais. Tanto em 1993 quanto em 2001 podemos observar a importância do setor externo no financiamento dessas organizações. Os dados de 2001 são mais informativos, porque permitem respostas múltiplas quanto a essa questão. Vê-se que, em média, mais de 50% do orçamento das ONGs é bancado pelo setor externo.

TABELA 3 - ONGS, SEGUNDO FONTES DE RECURSOS EM 1993

<i>Fontes de recursos:</i>	<i>%</i>
Agências Internacionais de Cooperação Não Governamentais	75,9%
Venda de produtos/serviços	6,9%
Agências de Cooperação Multilaterais	3,8%
Agências de Cooperação Bilateral	3,2%
Orgãos brasileiros de governo	3,2%
Doações individuais	2,4%
Empresas	1,8%
Fundações nacionais	1,2%
Outras	1,4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: LANDIM, L. (1996)

TABELA 4: ONGS SEGUNDO FONTES DE RECURSO EM 2001\*:

<i>Fontes de recursos:</i>	<i>%</i>
Agências internacionais de cooperação	78,57%
Comercialização de produtos e serviços	46,43%
Órgãos governamentais federais	45,41%
Empresas, fundações ou institutos empresariais brasileiros	32,65%
Órgãos governamentais estaduais	32,65%
Contribuições associativas	26,02%
Órgãos governamentais municipais	22,45%
Agências multilaterais e bilaterais	12,24%
Doações individuais	12,24%
Outras fontes de financiamento	37,24%
*(respostas múltiplas)	

Fonte: ABONG (2002).

TABELA 5: FONTES DE RECURSO EM RELAÇÃO AO ORÇAMENTO TOTAL

<i>Fonte de recurso</i>	<i>% em relação ao orçamento</i>
• Agências internacionais de cooperação	50,61%
• Órgãos governamentais (federais, estaduais e municipais)	18,46%
• Empresas, fundações e institutos empresariais	4,19%
• Comercialização de produtos e serviços	3,83%
• Agências multilaterais e bilaterais	2,40%
• Contribuições associativas	1,77%
• Outras fontes de financiamento	3,99%
• Valor não especificado por fonte	14,74%
Base: 163 ONGs que responderam à questão	

Fonte: ABONG (2002).

Esses dados mostram, nos últimos anos, uma maior aproximação das ONGs com o setor público. A relação com o mundo empresarial também parece ter se aprofundado um

pouco, embora ainda não possa ser classificada como sólida. A comercialização de bens e serviços das ONGs também é pequena.

Essa aproximação com o setor público ocorreu nos anos 90 devido, entre outras razões, à escassez das fontes de financiamento externo, mais voltadas agora para a África e o Leste Europeu (principalmente depois da queda dos regimes socialistas em 1991). Os recursos são efetivamente mais escassos agora e precisam ser usados mais eficientemente, o que pode implicar em corte de custos e de pessoal, além de um investimento maior em recursos humanos. Ademais, a projeção das ONGs a nível nacional fez com que crescesse sua responsabilidade social (exigindo-se delas mais transparência e prestação regular de contas) e a necessidade de se definir a identidade institucional dessas organizações.<sup>33</sup>

Ou seja, a partir dos anos 90, as ONGs se vêem confrontadas com novas demandas e responsabilidades que advêm do seu próprio crescimento nas décadas anteriores. Estas novas mudanças estão associadas, sem dúvida, à entrada em cena do neoliberalismo e do baixo crescimento econômico em países como o Brasil, mas também se relacionam com novas demandas, novos atores e novos espaços de reivindicação social.

As tabelas abaixo mostram o que responderam em 2001 as 145 ONGs filiadas à ABONG sobre sua variedade de ações e intervenções na sociedade, além dos seus beneficiários:

TABELAS 6, 7 E 8: ÁREAS, MODOS DE ATUAÇÃO E BENEFICIÁRIOS

<i>Áreas de atuação principais: *</i>	<i>%</i>
Educação:	52,04%
Organização popular / participação popular:	38,27%
Justiça e promoção de direitos:	36,73%
Fortalecimento de outras ONGs/movimentos populares:	26,02%
Relação de gênero e discriminação sexual:	25%
*(respostas múltiplas)	

<sup>33</sup> ARMANI, D. (1997).

<i>Modos de atuação: *</i>	%
Capacitação técnica/política:	64,29%
Assessoria:	42,35%
Prestação de serviços:	34,
Pesquisa:	16,33%
*(respostas múltiplas)	

<i>Beneficiários principais: *</i>	%
Organizações populares/movimentos sociais:	61,73%
Crianças e adolescentes:	40,31%
Mulheres:	39,29%
População em geral:	29,08%
Trabalhadores e sindicatos rurais:	25%
*(respostas múltiplas)	

Fonte: ABONG (2002)

Os dados acima nos dão uma idéia das áreas de atuação das ONGs. Além disso, na pesquisa da ABONG de 1998, foram citados nos questionários de pesquisa áreas temáticas de ação tão diversas como povos indígenas, relações internacionais, tecnologia apropriada, migrantes, ecumenismo entre outras. Isto mostra o quanto as ONGs estão difundidas no tecido social brasileiro e como elas estão criando e coordenando novas formas de fazer projetos sociais. O fato de a maioria das ONGs atuarem na área de educação e organização popular revela que elas se mantêm fiéis ao movimento que lhes deu origem.

É importante observar que as ONGs atuam capacitando e assessorando. Isto significa que elas agem apoiando outros grupos e movimentos que existem independentemente delas, e que seu interesse é manter uma relação mútua de confiança com eles.

O fato de o item "pesquisa" aparecer em mais de 16% das respostas indica que existe um movimento que não é apenas de repassar conhecimento, mas também de criá-lo. É relevante, contudo, observar que este item, numa pesquisa anterior (1993)<sup>34</sup>, tinha citação de mais de 43%. Isto reflete o corte de custos e de pessoal que tem sido efetuado desde o começo dos anos 90 nas ONGs, devido a queda no financiamento externo. O problema com isto é que

<sup>34</sup> Ver LANDIM, L. (1996)

o conhecimento deixa de ser criado endogenamente, a partir da realidade que o molda, e tende a ser importado dos modelos sugeridos pelos financiadores externos.

Independentemente desse fato, Landim aponta que existe uma relação entre pesquisa, educação e informação nas ONGs, que visa ser aplicada praticamente nos movimentos sociais de conscientização e cidadania. Mais que isso, muitas das ONGs acabam por inventar modos novos de resolver problemas antigos, de forma a criar alternativas de produção (através de cooperativas), de cuidar da saúde das pessoas (através do uso de ervas medicinais e da sabedoria popular, por exemplo) e de cuidar do meio-ambiente (usando biodigestores).

Todo este tipo de atuação mostra que as ONGs não necessariamente colaboram para o estabelecimento do neoliberalismo no Brasil. De fato, as relações entre o que acontece ideológica e economicamente no nível mundial tem uma relação complexa com o modo de operar das ONGs no Brasil. Não há uma causalidade simples, mas uma interação e retroalimentação – diversas vezes conflituosas, diga-se -- de vários movimentos, tais como o desejo de emancipação de etnias ou gêneros oprimidos e o recrudescimento das políticas macroeconômicas conservadoras.

O fato de uma porcentagem significativa de ONGs terem mulheres consideradas como principais beneficiárias (cerca de 40%) confirma a atenção devotada aos assuntos de gênero e o interesse em promover a igualdade no tratamento dos sexos. Além do mais, é interessante notar que dois terços do pessoal ocupado nas ONGs são mulheres.

Cabe observar finalmente que, ao promover padrões alternativos de produção e consumo -- e com isto, uma visão diferente da sociedade e de seus problemas -- as ONGs terminam por fazer surgir visões e críticas à capacidade de o turbocapitalismo produzir um nível mínimo de bem-estar social.

## 1.5 ESTARIAM OS RECURSOS DAS ONGS SE CONCENTRANDO?

A abordagem de Petras sugere que muitas ONGs podem ser usadas como porta para entrada para uma aplicação menos conflituosa de políticas neoliberais em países em desenvolvimento. Seria isto verdade? Podemos pensar sobre isto analisando os dados abaixo:

TABELA 9 - RECEITA PREVISTA PARA 1998

<i>Opções</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
1. Menos de R\$ 50 mil	37	20.11
2. De R\$ 51 mil a R\$ 100 mil	30	16.30
3. De R\$ 101 mil a R\$ 300 mil	58	31.52
4. De R\$ 301 mil a R\$ 600 mil	25	13.59
5. De R\$ 601 mil a R\$ 1 milhão	16	8.70
6. Mais de R\$ 1 milhão	13	7.07
7. NS/NR	5	2.72
Base = 184 ONGs		

Fonte: ALMEIDA, W. (1997).

TABELA 10 - FAIXA ORÇAMENTÁRIA EM 2000\*

<i>Opções:</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
1. Menos de R\$ 50.000,00	15	9,18%
2. R\$ 50.001,00 a R\$ 100.000,00:	12	7,65%
3. R\$ 100.001,00 a R\$ 300.000,00:	37	22,45%
4. R\$ 300.001 a R\$ 600.000,00:	24	14,80%
5. R\$ 600.001 a R\$ 1.000.000,00:	21	12,76%
6. Mais de R\$ 1.000.000,00:	27	16,33%
*Valor nominal do orçamento em 2000: R\$ 138.659.861,16		
Base: 163 ONGs (média de R\$ 850.500,00 por ONG)		

Fonte: ABONG (2002)<sup>35</sup>

Os dados acima mostram que vêm crescendo a porcentagem de ONGs com orçamento de mais de R\$ 1 milhão. Se olharmos para um período mais longo (desde 1993)<sup>36</sup>, vemos que essa tendência vem se confirmando.

Pode-se deduzir daí também que a faixa de pequenas ONGs, com orçamentos menores que R\$ 100 mil, vem caindo. Com isto, vemos que recursos mais volumosos vêm sendo destinados a um número maior de ONGs, e isto normalmente implica em exigências de maior eficiência, produtividade e corte de custos por parte dessas organizações. Sabe-se, além do mais, que megaprojetos de desenvolvimento vêm sendo apoiados por organismos internacionais, tais como o Banco Mundial, BID e outras grandes instituições<sup>37</sup>. Embora isto represente um novo espaço de articulação e fonte de recursos para as ONGs, isto também enfraquece sua identidade, fazendo-as alvos diretos das críticas de Petras.

Os problemas com financiamento tem feito várias ONGs se preocuparem com a questão da captação de recursos – na pesquisa do ano 2000, mais de 36% das ONGs disseram precisar de capacitação na área de gerência financeira e recursos humanos. Este é mais um dado que confirma a exigência de uma maior profissionalização, especialização eficiência e transparência das ONGs. Agora mais do que nunca, elas se vêem numa posição de atores públicos que devem prestar contas dos recursos usados e apresentar resultados que comprovem sua missão de “diminuir as injustiças sociais, reconhecer as diferenças e preservar a vida e a natureza”.

## 1.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Este é, em linhas bastante gerais, o histórico das ONGs na América Latina e no Brasil, em particular. Vimos como elas surgiram num momento de grandes transformações culturais, sociais e econômicas; e como lutavam contra os efeitos negativos da modernização acelerada das sociedades periféricas. Também observamos que as mudanças no capitalismo das últimas

---

<sup>35</sup> Essa tabela, disponível no site da ABONG, está com dados em falta. Se somarmos as porcentagens na coluna mais à direita, vemos que ela soma apenas 83, 13%.

<sup>36</sup> Os dados de 1993 não foram colocados aqui, mas estão em LANDIM, L. (1996).

<sup>37</sup> Exemplo disso é o projeto “Global Compact”, ONU, que visa unir forças do empresariado mundial e de entidades da sociedade civil para minorar a miséria no mundo.

décadas rumo ao neoliberalismo fizeram com que as ONGs tivessem que repensar seu papel, e que, na verdade, elas bem poderiam ser cooptadas nessa nova fase do desenvolvimento capitalista. Hoje em dia, as ONGs agem num ambiente volátil que demanda, nos termos da linguagem de mercado, flexibilidade para criar novas redes de apoio e financiamento e capacidade permanente de aprendizado e adaptação.

Contudo, este mesmo tipo de ambiente mutável que abala a identidade original das ONGs, pode criar atritos entre seus objetivos iniciais, as exigências dos seus financiadores e os beneficiados.

Esta é, precisamente a situação por que passou o SEOP no último triênio. No próximo capítulo, analisaremos a história do SEOP, sua visão, seu modo de atuação e seu desenvolvimento, comparando esses pontos com os da instituição financiadora, a FNDS. A partir daí poderemos entender como o atrito entre as partes surgiu.

## 2 AS FUNDAÇÕES: O SEOP, A FNDS E SUAS VISÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO E O PROCESSO COMUNICATIVO INTER- E INTRAINSTITUCIONAL

Será estudado neste capítulo as áreas onde atuam a FNDS e o SEOP e também um pequeno histórico das instituições. O papel do mercado na ajuda de desenvolvimento, além de como percebem o problema de comunicação com o povo e dentro das organizações também serão contemplados.

### 2.1. QUEM É A FNDS?

A multinacional Novartis vem trabalhando em projetos de desenvolvimento sustentável desde os anos 60, com a construção de uma escola técnica em Ifakara, na Tanzânia. Os princípios básicos que norteiam a ação FNDS, de acordo com seu relatório anual de atividades de 1999/2000, abarcam solidariedade, participação, promoção dos direitos humanos entre outros. As áreas de cooperação e atuação da FNDS são três: os setores de desenvolvimento social, de saúde e de agricultura. Os projetos e programas da Fundação estão espalhados por todo o globo, e envolvem:

1. A promoção de melhores condições de vida e maior participação social das mulheres na Palestina;
2. O tratamento de doentes de lepra na Índia, Madagascar, Sri Lanka, Tanzânia e no Nordeste brasileiro;
3. O fortalecimento de comunidades rurais no Sri Lanka, através do acesso a saúde básica, água potável, capacitação e trabalho de pacificação e com a juventude);
4. Tratamento psicológico e empoderamento de órfãos de AIDS na Tanzânia;
5. Administração sustentável da terra na Eritréia; e finalmente
6. O trabalho de apoio a comunidades de base dentro de um programa de desenvolvimento com o SEOP, em Petrópolis.

A ajuda de desenvolvimento que a FNDS se propõe a realizar atualmente envolve motivos que apontam para as causas do subdesenvolvimento, e uma crítica aos modos de ajuda humanitária das décadas passadas. É com base nessas explicações que a FNDS justifica seu modo de atuação atual.

## 2.2 MOTIVOS PARA AJUDA DE DESENVOLVIMENTO

É relevante observar que a apresentação dos motivos que levaram a FNDS a se comprometer com a redução da pobreza nas áreas periféricas do globo – tal como apresentados no seu relatório anual de atividades -- mudaram no período que vai de 1996 até 2002. Comparando alguns desses relatórios, atesta-se que houve uma mudança de ênfase em direção ao comprometimento com maior eficiência e produtividade das atividades das ONGs parceiras. Isto corresponde ao que foi estudado no capítulo I sobre a mudança de ênfase e prioridades das instituições financiadoras na sua ajuda de desenvolvimento.

O relatório de 1999/2000 da FNDS – na metade do período que cobre 1996 até 2002 -- aponta a reparação das injustiças sofridas em tempos coloniais como uma das razões para a ajuda em desenvolvimento. Ela reconhece que diversas nações foram espoliadas de modo a não possuir recursos materiais ou humanos para saírem das condições de subdesenvolvimento em que se encontram. Aponta ainda que esta dívida histórica não deve ser ocultada, mas posta às claras e ser reparada, na medida do possível.

Contudo, este motivo, segundo a FNDS, vem perdendo força nos últimos 50 anos. Primeiramente, porque a grande era das colonizações chegou ao fim nos anos 60. Depois, porque a pobreza, nos dias de hoje, é causada mais pelo uso inadequado e desvio de recursos por ditadores e políticas econômicas ineficientes do que pelo “preço das matérias-primas internacionais ou pelo antigo colonialismo”. Por fim, porque a Guerra Fria terminou no final dos anos 80, e muitos dos recursos que eram investidos ineficientemente até mesmo em ditaduras em países do terceiro mundo -- ajuda com fins militares e geoestratégicos às ex-colônias – não precisam mais ser gastos com esse objetivo.

Assim, a FNDS aponta que, se valesse puramente o princípio da reparação de danos pelo passado colonial, uma nação má administrada e corrupta ganharia mais recursos do que outra no mesmo nível de desenvolvimento, mas bem administrada e honesta.

Outros motivos para a ajuda sublinhados pela FNDS dizem respeito à questão da imigração dos países subdesenvolvidos para os desenvolvidos e também ao desequilíbrio ecológico que um desenvolvimento “inadequado” pode causar. Por essas razões, é importante que os países subdesenvolvidos recebam auxílio, pois isso garantiria um futuro sustentável para todas as nações.

O relatório sempre salienta, contudo, que esta ajuda deve ser feita de modo “eficiente”, em vista da menor disponibilidade de recursos dos países desenvolvidos para aplicação nos subdesenvolvidos e à necessidade de preservar o meio ambiente. Desta forma, a FNDS pensa que deveria haver, junto com a ajuda humanitária, transferência comercial de tecnologias de infra-estrutura e de informação para os países mais pobres, com o fim de gerar tal eficiência que não destruiria o meio-ambiente e poderia promover o auto-desenvolvimento das áreas mais pobres. Isto aumentaria também os próprios benefícios econômicos dos países desenvolvidos, que teriam, então, um mercado maior para seus produtos e um maior número de parceiros comerciais.

Por fim, deve-se citar os motivos humanitários, ou o “imperativo ético” com bases cristãs-missionárias. Ou seja, não se deveria simplesmente deixar que o próximo sucumba sem nenhum auxílio, mas aliviar a situação de pobreza sempre que possível.

Deste modo, no relatório de 1999/2000 percebe-se que o argumento histórico de reparação de injustiças coloniais vai dando espaço à noção de que a ajuda agora deve estar fortemente vinculada ao profissionalismo e à eficiência, e o papel do Estado não é central nesse processo.

A conjuntura em 96/97 era distinta, a começar por quem realizava o trabalho com os países subdesenvolvidos: não era a FNDS, mas a Fundação Ciba-Geigy, uma instituição vinculada a outra farmacêutica multinacional – a Ciba Geigy. A Fundação Ciba-Geigy só veio a se transformar na FNDS depois da fusão das duas companhias multinacionais – a Ciba-Geigy e a Novartis -- em 1998.

O relatório de 96/97 da Ciba Geigy, diferentemente do relatório de 1999/2000 da FNDS, não começa explicando os motivos históricos que conduziram à “ajuda eficiente” que a

FNDS se propôs a realizar nos últimos anos. Ele começa discorrendo longamente sobre o problema da fome no mundo, apontando vários tipos de análise sobre o assunto (a dos otimistas, dos pessimistas e realistas) e reconhecendo que “a fome está inextricavelmente ligada a cada um dos aspectos do desenvolvimento”, e que, para acabar com ela, seriam necessárias “mudanças sociais, econômicas e políticas para superar a pobreza e o elevado crescimento populacional – em outras palavras, desenvolvimento humano, [além de] aumentar a produção de comida”.

Além do mais, a Fundação Ciba-Geigy reconhecia a importância da pesquisa pública em biotecnologia e manipulações genéticas com o objetivo de desenvolver novas técnicas de produção que aumentem a produtividade do setor agrícola. A Ciba-Geigy também reconhecia que a pesquisa privada produzia a preços altos demais para beneficiar toda a população. Assim, “se a lacuna entre o Sul e o Norte deve parar de crescer, a pesquisa pública – junto com reformas políticas e sociais – deve ser direcionada, junto com o apoio de fundos internacionais, a resolver os problemas das pessoas nos países pobres.”

Havia ainda uma espécie de “fundo de risco”, onde a Fundação Ciba apoiava projetos com certa dose de experimentalismo – ou seja, que poderiam envolver perdas em até cinco anos de atividade -- para descobrir modos de implantar a proteção química de plantações em países subdesenvolvidos. Os projetos envolviam o conhecimento sociocultural das práticas das comunidades assistidas, através de comunicação adequada, de forma a saber se o uso de produtos químicos poderia ou não ser efetivado.

No campo político-econômico, a Fundação Ciba admitia que os governos dos países periféricos praticassem uma política protecionista – não apoiava um liberalismo “puro”, portanto – se isso pudesse melhorar a condição social da população a longo prazo.

Já no relatório de 2001/2002, a ênfase não é nem na fome nem nas causas históricas que levaram ao conceito de “ajuda eficiente”. O início do documento já apresenta diretamente o que desenvolvimento social significa, no que consiste e o que deve ser feito para promovê-lo. São reconhecidas como “básicas” as necessidades de escolaridade primária, saúde, alimentação, habitação, trabalho, segurança e participação na vida política e social da comunidade. Contudo, agora fala-se de empoderamento das pessoas e no conceito de “governança” nos empreendimentos. O exemplo de um movimento social no Sri Lanka, (o *Sarvodaya Shramadana*), o próprio caso do SEOP, entre outros projetos, são largamente

descritos como formas positivas, holísticas e integradas de trabalho entre a FNDS e culturas de outras áreas do globo.

Neste relatório de 2001/2002 também aparece o conceito de “investimento” naqueles em necessidade, e nos pobres como “clientes”, em contraposição a recebedores passivos de recursos. O conceito de “grupo alvo” também entra em cena, à moda do que se faz em estudos de marketing e propaganda. É valorizada também a capacidade empreendedora das pessoas, a eficiência na alocação dos recursos e o caráter não apenas de doadores, mas de participantes do ciclo completo de desenvolvimento que a FNDS teria.

A Fundação sabe que sua ênfase nos “direitos humanos” é muitas vezes criticada no Sul como “neocolonialismo”, e que essa ênfase não produz um desenvolvimento independente nos países agraciados com as doações. A FNDS, entretanto, afirma que não tem poder político para exigir boa governança dos dirigentes dos países subdesenvolvidos na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Para medir os resultados e progressos dos projetos da FNDS, auditorias financeiras são periodicamente realizadas e são consideradas “elementos vitais da cooperação de desenvolvimento”.

Quando se compara estes termos com os do relatório de 96/97 da Fundação Ciba-Geigy, verifica-se houve uma mudança em direção a um tratamento mais empresarial da pobreza, que “investe” em áreas carentes principalmente onde o potencial de desenvolvimento já existe e a fundação tem experiência (em vez de concentrar atividades nos “mais pobres dos pobres” e em áreas onde o desenvolvimento era incerto, como fazia a Fundação Ciba-Geigy). Também a elaboração dos projetos parece ser feita de forma a maximizar a efetividade da intervenção, e não há grande possibilidade política de manobra pela FNDS. Contrapondo-se a isso, a Fundação Ciba-Geigy assinalava sempre a necessidade de mudanças políticas para o desenvolvimento e, sempre que possível, os projetos deveriam assumir as lições da luta pela vida nos locais, bem como conhecimento popular na solução dos problemas.

Podemos resumir os princípios que regem a FNDS em relação ao SEOP (e, por extensão, a todas as outras instituições que participam com a Novartis em seus projetos) nestes listados abaixo:

- v TRANSPARÊNCIA - ou seja, a qualquer dado momento pode-se acessar a contabilidade da instituição e verificar com precisão onde e como cada recurso está sendo empregado. Além disso, as decisões da junta diretora devem ser conhecidas, abertas e respeitadas por toda a instituição;
- v SUSTENTABILIDADE - que significa que os parceiros do SEOP (como cooperativas populares e centros comunitários) devem desenvolver atividades que no futuro os façam cada vez menos dependentes do aporte financeiro da FNDS. A idéia é fomentar atividades que gerem renda (como venda de brinquedos, de produtos agrícolas ou de serviços para outras instituições) que sustentem não só os parceiros, mas também que apoiem instituições que não geram recursos, como escolas e creches, por exemplo;
- v LEGALIZAÇÃO - o objetivo é contratar legalmente todos aqueles que trabalham junto ao SEOP, com carteira de trabalho assinada e direitos sociais garantidos. Os parceiros também devem estar legalmente registrados conforme a lei brasileira, pagando tributos e arcando com as demais obrigações legais. A FNDS apoia esta legalização e, no princípio, cobre esses custos.
- v SIGNIFICÂNCIA – o que significa que os projetos do SEOP devem ser significativos em termos dos efeitos sustentáveis no desenvolvimento ecológico, social e econômico de longo prazo no “grupo alvo” de atuação.
- v EFICIÊNCIA – o relatório de 2001/2002 reza que “medidas de eficiência oferecem informação sobre se os benefícios identificáveis de um projeto justificam os gastos”. O problema é a escassez de dados relativos a isso nos programas e projetos executados. Ou seja, quantificar os benefícios é uma tarefa custosa, que demanda grandes esforços e capital. Para lidar com este problema, a FNDS propõe criar padrões uniformes de transparência, valores comparativos e condições de desenvolvimento, para impedir a ocorrência de serviços amadores ou fraudulentos, o que macularia a imagem tanto da FNDS quanto do SEOP.
- v EFETIVIDADE – A efetividade mostra “em que grau as técnicas e métodos de trabalhos aplicados e empregados pelo projeto foram apropriados, e como eles contribuíram para o sucesso obtido pelo projeto”.

Não se quer dizer aqui que houve uma mudança completa no modo de operar da FNDS desde 96 até hoje. No relatório de 96/97, por exemplo, o conceito de “marketing social” e de “pesquisa de mercado” estavam presentes, em uma campanha social para desestigmatizar os doentes infectados por lepra. Em muitas áreas, os leprosos são discriminados e excluídos da comunidade, e o objetivo é mudar a mentalidade da localidade para tratá-los de modo inclusivo. Neste tipo de projeto são usados mídias como a TV e o rádio combinados com “mídias tradicionais”, como teatro popular, shows de marionetes e apresentações de dança e música. Além disso, a comunicação interpessoal também é enfatizada, com seminários, palestras ocorrendo nas áreas focalizadas pelo marketing social.

Se não se sucedeu uma mudança completa na atuação da FNDS, parece claro ter havido uma mudança de ênfase na direção de um tratamento da pobreza afinado com as técnicas mais modernas de gerenciamento empresarial. Embora a Fundação Ciba-Geigy estivesse também preocupada com o retorno dos seus “investimentos”, esta preocupação é mais presente no período atual da FNDS.

Este viés empresarial na lida com a pobreza está associado a um certo modo de perceber o status da comunicação no mundo atual e como utilizá-la na implementação de seus projetos. Vamos agora nos debruçar sobre o modo como alguns diretores da FNDS compreendem a comunicação nas instituições.

### 2.3 A COMUNICAÇÃO PARA A FNDS

A FNDS vem apostando – de acordo, mais uma vez, com seus últimos relatórios de atividades -- no potencial da Internet e das novas tecnologias de informação como formas de melhorar as condições de vida das populações carentes. Junto ao movimento *Sarvodaya Shramadana*, por exemplo, há um projeto de estabelecer telecentros com serviços de fax, email e Internet para as populações das áreas rurais. Isto poderia, de acordo com a FNDS, "abrir novas perspectivas para aqueles vivendo em comunidades rurais (...) Eles podem ganhar experiência em usar essas tecnologias e através disso adquirir habilidades que são relevantes para o trabalho, além de melhorar seu conhecimento geral". Novas oportunidades de negócios

também estariam disponíveis para os empresários locais, através das páginas na Internet, e isto poderia gerar novos empregos.

Esta abordagem da FNDS não se restringe ao movimento *Sarvodaya*. Também no SEOP o tipo de mudança planejado envolve um pesado investimento na mais moderna tecnologia de informação com o fim de melhorar o acesso a informação e a oportunidades de trabalho com os parceiros do SEOP.

Este processo de comunicação garante dois direitos básicos da comunicação – diálogo e participação – mas o acesso ainda é restrito, pois precisa-se de hardware, software e de conhecimentos adequados para manipular a Internet.<sup>38</sup>

Este tipo de visão otimista com relação às novas tecnologias remete diretamente à idéia de Norbert Wiener de que "tudo é comunicação" e que ela pode ser uma grande pacificadora e promotora da união dos homens. Também na visão de socialistas utópicos como Saint-Simon e Michel Chevalier, o poder do comércio e da comunicação seria de tal monta que seria tal como uma "religião" integradora dos homens.<sup>39</sup>

Dentro desta perspectiva, comunicação e democracia andam de mãos dadas. Ser capaz de se comunicar é ser capaz de participar democraticamente da vida social.

Evidentemente, este estatuto todo-poderoso da comunicação de Wiener vem acompanhado de uma certa noção de homem, de sociedade e de ciência. Uma vez que tudo é comunicação, devem-se priorizar os estudos das relações entre os fenômenos que perpassam o tecido social. O homem, dentro desta visão, seria um ser desprovido de interioridade, alguém que encontra sua posição na sociedade na medida de sua capacidade de se relacionar e nos seus relacionamentos.

No entanto, dizer que a FNDS enxerga assim as pessoas pode ser demasiadamente simplificador. No próximo capítulo analisaremos melhor o tipo de visão de mundo e de homem que acompanham este paradigma utópico da comunicação. Por ora, no entanto, devemos nos ater ao que importantes executivos da FNDS dizem sobre a comunicação dentro das empresas e instituições e como se pode lidar com ela. Dois deles, encarregados de coordenar o processo de reestruturação do SEOP -- Klaus M. Leisinger (um especialista em demografia) e Karin Schmitt, escreveram um livro preocupados exatamente com a ética dentro

---

<sup>38</sup> WENDHAUSEN, H. (2003), p. 37.

<sup>39</sup> Estas informações foram coletadas no resumo que Luiz Geremias (do doutorado da ECO/UFRJ) fez do livro "L'Utopie de la Communication", de Phillippe Bretton

empresas e instituições. Ali eles explicam de forma pragmática como se pode pensar os problemas de comunicação que essas organizações enfrentam na contemporaneidade.

### 2.3.1. O mercado deveria ser o último regulador da economia?

De acordo com Scmitt e Leisinger, a resposta é não, pelo menos no que tange ao mercado operando livremente, ou seja, sem intervenção de alguma instância do poder público. Em suas palavras, “restringir-se amplamente aos mecanismos de mercado, como em parte se exige do neoliberalismo com o apelo à absoluta ‘desregulamentação’, não fará justiça aos graves problemas sociais nos países em desenvolvimento ou industrializados”. Usando ainda as palavras de um dos pais do liberalismo econômico, Adam Smith, eles criticam a ação pura e simples de mercado e sustentam que ele é “em larga escala cego para os problemas sociais e ecológicos”. No entanto, salientam que “a economia de mercado e a concorrência são mais apropriadas para promover a eficiência econômica, e com isto prestam uma contribuição mais efetiva para a solução de situações de deficiência”.

Em outra obra de apenas três anos antes (1994: 12), eles apontam a economia de mercado como um fator-chave no progresso social e econômico das nações. Citando um estudo do Instituto para Pesquisas Econômicas de Munique (*Munich Institut for Economic Research*), há a idéia de que “‘mais mercado’ leva a melhores resultados econômicos e sociais para todos os segmentos de uma população [e de que] um aparato legal seguro, comércio livre e livre escolha do consumidor promovem crescimento econômico tanto nos países em desenvolvimento como nos países desenvolvidos”. Além disso, a intervenção governamental é sumariamente descartada quando se pensa em promover o crescimento econômico.

Pelo que se pode depreender das linhas acima, o mercado pode possuir graves imperfeições e falhas, mas ainda assim é vital para um bom desenvolvimento econômico e social. Tentando dar conta dessas falhas, Leisinger e Schmitt propõem a passagem dos “shareholder values” para “stakehold values”. No primeiro caso, estariam apenas os valores dos acionistas das empresas – o lucro, em última instância -- enquanto que no segundo caso, a empresa tomaria em conta todos os grupos e indivíduos afetados pelas externalidades da ação

empresarial, como clientes, fornecedores, associações, “vizinhos”, ecologistas etc. Ou seja, o que se pede é que as externalidades produzidas pelas firmas sejam internalizadas, de forma que elas arquem tão eficientemente quanto possível com os custos de suas operações.

De qualquer forma, é o princípio da ação empresarial eficiente (e não outro princípio alternativo de produção) que provavelmente gera a insistência da FNDS em propor programas onde a “eficiência” e “auto-sustentação” ganham vulto. Dentro dessa visão, como fica a comunicação dentro de organizações que buscam esses atributos?

### 2.3.2 Pluralismo e Diálogo

A FNDS propõe um ambiente onde haja abertura para o diálogo e que as organizações não fiquem fechadas e centradas apenas em seus próprios valores. Na verdade, a fundação sustenta que a luta pode ser mesmo desejável, pois ela dá luz também à criatividade e a novas oportunidades. Ou seja, parece haver aí uma abertura à diferença e à desarmonia avaliadas aí de uma maneira positiva.

Positiva, entretanto, desde que cuidadosamente controlada. Embora reconheçam que o diálogo não vai resolver definitivamente os conflitos, eles podem ser “regulamentados racionalmente”, isto é: devem ser reconhecidos como justos e com sentido, devem ter suas formas reguladas, devem ser organizados e canalizados e deve haver regras partilhadas sobre como lidar com os atritos.

Quando há temas polêmicos em pauta, o procedimento para o diálogo sugerido por Leisinger e Schmitt segue princípios platônicos (a idéia da “dialética descendente”) e habermasianos – primeiro constata-se, no meio do dissenso o consenso básico para depois, aos poucos, ir dividindo o conflito (a *diáíreses*) nas partes dissensual e consensual, através de uma árvore da divisão (a *dikhotomía*). O “ponto final” dessa discussão é a chegada a um “compromisso honesto”.

Esse “compromisso honesto” não é apenas uma “média” das posições antagônicas, mas “uma razoável comunhão do agir, isto é, uma comunhão do agir argumentativamente transmitida, baseada no interesse elementar por uma convivência isenta de conflitos.” Aí

encontra-se a presença do “princípio da publicidade” habermasiano, onde as opiniões particulares, através do diálogo racional, podem tornar-se públicas.

Fique-se claro, entretanto, que embora defendam a participação de todos os grupos sociais afetados pelo problema, a presença de “defensores fundamentalistas de interesses particulares não tem (...) muito sentido”, pois estes não estão abertos ao diálogo. Esses “ideólogos” – entendidos aqui como os partidários de uma causa não sujeita aos ditames da razão -- atrapalhariam a argumentação objetiva e impediriam que a “competência objetiva” se sobrepusesse ao “brilho da retórica”.

Percebe-se, na verdade, que não são todos que podem participar desse processo de decisão. Há um processo de exclusão em jogo que, na verdade, remonta a uma questão milenar grega sobre como manejar os princípios do Absoluto e o Relativo dentro da experiência grega da filosofia. O que pode (e/ou deve) ser absolutizado, ou relativizado, e em que medida? Há medida razoável para a tensão entre esses dois princípios? Este é um tema que será aprofundado no próximo capítulo.

Para um “diálogo fecundo”, portanto, deve-se, ainda de acordo com Leisinger e Schmitt (2001: 132-7), buscar três metas:

1. *Ser tolerante e renunciar a sentimentos de superioridade*: aqui se propõe que se respeitem as opiniões alheias, mesmo que sejam contrárias aos interesses dos grupos mais fortes economicamente, e isso nos conduz a
2. *Uma comunicação sem dominação*: aqui os grupos conflitantes devem trocar informações prévias, de modo a ter a mesma “posição de conhecimentos”; deve haver veracidade nas afirmações feitas não haver a presunção de que certos conhecimentos ou raciocínios são “melhores que outros”, o que, finalmente, nos guia para
3. *Renunciar a atitudes hostis e aos “holofotes”*: mais uma vez aqui surge a razão como capaz de minimizar os preconceitos sociais e agressividade de que somos vítimas ao lidar com idéias diferentes das nossas. Os “holofotes” remetem à teoria de Karl Popper de que mesmo a ciência está sujeita a “iluminar” apenas aqueles fatos escolhidos pelo cientista.

Embora saibam que a razão não é, na verdade, onipotente, Leisinger e Schmitt propõem que a ciência seja a última a ser consultada no caso de uma decisão. Essa postura

visa combater os diálogos sem fim que podem surgir quando se buscam “conhecimentos últimos” sobre determinado tema – esta busca emperra a ação, e, nesse caso, é melhor uma ação incompleta ou imperfeita que nenhuma ação. Isto se aplica principalmente em situações onde o desenvolvimento sustentável está em jogo.

Ao se tratar dos limites a que todo diálogo está sujeito, a perspectiva da aproximação com o Outro vem mais uma vez à tona. Toda vez em que “pontos de vista” são discutidos, “toda mobilidade de pensamento, toda nova formulação e todo passo construtivo em direção ao outro constituiria uma contradição em si mesma”. E como trabalhar essa contradição? Ora, critica-se o fato de que muitas vezes aqueles responsáveis pela prática das instituições muitas vezes delegam o trabalho de discussão e comunicação para indivíduos que não tem conhecimento dos temas tratados. A solução é que os executores práticos das instituições venham à discussão e participem do debate. Desta forma os temas poderão ser mais claros, e as contradições debeladas mais facilmente.

### 2.3.3. O “whistle blowing”

Leisinger e Schmitt (2001: 137-47) chamam de “whistle blowing” a prática de crítica que vem de dentro das empresas. Não se trata simplesmente de fofocas, ou denúncias, mas de insatisfações que vêm do íntimo dos colaboradores da empresa ou organização. Ser capaz de ventilar essas opiniões é importante porque corresponde a uma “corajosa decisão de pensar, dizer e fazer o que segundo seu sentimento e sua experiência é uma necessidade nos dias de hoje”.

Fica clara aí a importância do *afeto* para o bom andamento das empresas hoje. Esta capacidade de expor sentimentos é muito valorizada no mundo empresarial – faz parte do contexto biopolítico de poder do Império já mencionado no capítulo anterior. O afeto se transformaria, dentro de uma visão marxista, em um modo a mais de se extrair “mais-valia” simbólica das pessoas.

De qualquer forma, o “whistle blowing” pode ser positivo para a sociedade quando aponta a existência de fraudes nos departamentos financeiros das empresas, comportamento

antiético em determinadas áreas (como usar um bem da instituição para uso privado) ou na qualidade dos produtos, o que pode levar a grandes tragédias humanas.

A instituição de um *ombudsman* e de “tele-denúncias” seriam possíveis saídas adequadas para se resolver o problema do “whistle blowing” dentro das organizações. O “whistle blowing” pode ser potencialmente danoso para as relações de confiança dentro das organizações, de modo que Leisinger e Schmitt sugerem que se negocie com aqueles que estão envolvidos no problema de forma a chegar a um consenso sobre o melhor modo de atuação através do diálogo.

## 2.4 QUEM É O SEOP?

O SEOP é na verdade o nome fantasia da Sociedade Giuseppe Volonterio, situada em Petrópolis, no Estado do Rio de Janeiro. Foi formado em 1989, logo após as centenas de mortes ocorridas em Petrópolis no verão de 1988 devido às chuvas torrenciais comuns nessa época do ano. A notícia da tragédia petropolitana correu mundo e chegou a Lugano, na Suíça, onde Giuseppe Volonterio, chocado com a extensão dos danos, entrou em contato com o teólogo da libertação Leonardo Boff, com a intenção de criar uma organização que abrandasse este tipo de problema no Brasil.

O primeiro objetivo do SEOP é promover uma rede de proteção social principalmente junto às mulheres e crianças das comunidades mais pobres. Essa rede de proteção envolve não apenas a assistência material, mas a educação entendida como lugar de produção de auto-estima e de potencial para modificar sua situação social. “Junto ao pão que revigora, vem a palavra que ilumina”, segundo reza o folheto informativo da entidade.

Somando-se a isso, há um trabalho político de esclarecer que a fome e a pobreza não são naturais, mas ocorrem devido a um tipo específico de organização social e econômica, que pode ser modificada pelo desejo e conscientização das pessoas.

Entendendo que a troca de experiências entre culturas é importante, o SEOP organizou um programa chamado *diplomacia popular*. Dentro desse programa, dezenas de estrangeiros – estudantes, professores, políticos, religiosos e profissionais liberais, principalmente europeus –

são convidados a passar um período de tempo junto às populações pobres onde o SEOP realiza seus trabalhos. Este período de tempo pode variar de uma semana até alguns meses. Dentro do programa, os estrangeiros trabalham, comem e convivem com as comunidades, participando do seu dia-a-dia e aprendendo como viver em situações de escassez material.

O SEOP também trabalha com a idéia de sustentabilidade da Agenda 21, documento assinado na Rio-Eco 92 sobre como promover desenvolvimento econômico, ecológico e social no século XXI. De acordo com essa visão, é entendido que as preocupações econômicas, ecológicas e sociais estão inextricavelmente ligadas de modo complexo. Como consequência, é inviável discutir problemas econômicos sem pôr em pauta as questões ambientais e sociais. A partir desse questionamento mais abrangente, pode-se pensar e realizar novos modos de produção econômica que não sejam danosos nem ao tecido social e nem à natureza. Não se trata de preservacionismo, apenas, mas de um novo olhar sobre os graves problemas que atingem toda a comunidade humana.

É dentro dessa perspectiva que o *Instituto Ambiental* e a *Cooperativa dos Produtores Populares e dos Trabalhadores Sociais* atua. O primeiro tenta implantar nas comunidades programas de preservação e tratamento de águas e esgoto, além de experimentos com pequenos produtores rurais, com tecnologia sustentável. O segundo tenta organizar a produção e circulação de bens de modo cooperativo e solidário.

É bom deixar claro que o *Instituto Ambiental* e a *Cooperativa dos Produtores Populares* são instituições vinculadas ao SEOP, mas que não fazem parte dele (é o SEOP que os financia). Os diretores dessas entidades gozavam de plena liberdade administrativa e decisória com os fundos que recebiam. Como veremos no capítulo IV, essa liberdade, embora sinalizasse uma confiança entre os membros do SEOP, acabou por gerar problemas durante o processo de reestruturação.

Como o SEOP objetiva trabalhar com “os últimos dos últimos”, a maioria dos projetos se realiza nas mais abandonadas comunidades, onde a violência do tráfico de drogas se faz mais presente. O objetivo é alertar o poder público para a situação de penúria prevalente nessas áreas, e demandar uma rede universal de serviços públicos de qualidade.

O SEOP também auxilia outras ONGs no Brasil (como o Instituto Pró-Cidadania de Catanduva, e a Fundação Funivale em São Gonçalo do Rio das Pedras) e mantém as seguintes atividades<sup>40</sup>:

Em Petrópolis:

Vila Leopoldina: comunidade muito pobre com cerca de 100 famílias. Os programas cobrem alfabetização, artesanato e recreação.

Sertão do Carangola: Comunidade formada de vítimas das sucessivas enchentes de verão. Lá funciona a “Casa da Paz”, onde programas de recreação e apoio escolar têm lugar. Também há uma estação de tratamento de esgotos com reciclagem de nutrientes.

Comunidade São Sebastião: Onde funcionam uma creche, uma escola de artes e ofícios administrativos e um centro comunitários construídos pelo SEOP.

Na Baixada Fluminense:

Creche Abrigo Lar de Vasti: Funciona na Comunidade Vila Angélica, em Caxias. É uma creche para 60 crianças e um abrigo noturno para 30 meninas e meninos.

Centro de Apoio à Infância e à Juventude Casa das Rosas: em Ponte Preta, Magé. Funciona um centro comunitário que atende a 40 crianças com recreação e a 20 adolescentes com aulas de artesanato.

Vila Esperança: No distrito de Imbariê, em Caxias. É nessa creche construída pelo SEOP que funciona o projeto de exibição de filmes para comunidades carente de que participo. Há na creche um trabalho de agricultura orgânica com adolescentes em risco social.

Vila Getúlio Cabral: É uma comunidade composta por cerca de 2500 famílias que ocuparam uma fazenda abandonada do Ministério da Agricultura. No local funciona um programa de Alfabetização Solidária.

---

<sup>40</sup> Há outras atividades também, mas listamos aqui apenas as que aparecem no folheto de divulgação da entidade,

## 2.5. MOTIVOS PARA A AJUDA EM DESENVOLVIMENTO

Waldemar Boff lista, grosso modo, cinco motivos básicos que podem levar à ajuda de desenvolvimento aos menos favorecidos. São eles: 1. o motivo paternalista; 2. o motivo religioso; 3. o motivo econômico; 4.o motivo político; e 5.o motivo antropológico.

O primeiro tipo de ajuda se dá pela visão de incapacidade que o outro tem de sustento próprio. Dentro desta perspectiva, a ajuda é pontual e não visa a emancipação do ajudado. É o tipo característico de ajuda da filantropia, onde o relacionamento entre as partes não abrange uma troca mais profunda de visões de mundo entre doador/ajudado.

O segundo tipo obedece a imperativos religiosos. É um tipo de ajuda que pode, no entanto, sufocar a originalidade cultural da parte ajudada. Associado à ajuda material, normalmente vem a imposição ou sugestão de novas crenças, valores e visões do mundo por parte das religiões. Muitas correntes da igreja católica estão associado a esse tipo de ajuda.

O terceiro tipo de ajuda é o econômico. Aqui, o desenvolvimento surge como forma de estreitar o relacionamento econômico entre as partes, com a idéia de elevar o nível de vida e renda da população e, por conseguinte, aumentar o potencial de receita e lucros das empresas. Organizações que patrocinam escolas profissionalizantes, que pagam cursos de aperfeiçoamento para seus funcionários e que implantam projetos de desenvolvimento em comunidades carentes oferecem exemplos desse auxílio.

A quarta razão para iniciar um processo de desenvolvimento tem raízes na disposição de modificar estruturas de poder que gerariam desigualdades econômicas e sociais. A esse tipo de assistência está associado um esclarecimento das causas da pobreza, analisadas usualmente sob a ótica de correntes marxistas ou anarquistas. O objetivo é fazer entender a pobreza como produto social dentro de um processo histórico específico que pode ser modificado pelas pessoas e as comunidades que dele participam.

Por fim, temos o motivo antropológico. Este parte do pressuposto que a aproximação com o outro gera um aprendizado mútuo. Desta maneira, a fronteira entre doador e ajudado fica menos determinada e a questão do afeto é decisiva. O que se busca aqui não é simplesmente tirar o outro de uma situação de dolorosa privação material, mas compreender

---

com o fim de não tornar o item muito longo.

como a condição de pobreza molda a percepção do mundo e a vivência do outro, e daí tirar lições. Da mesma forma, idealmente o pobre não apenas “aprende” e recebe ajuda, mas ensina, melhora sua auto-estima e pode adquirir uma visão diferente acerca de sua própria condição material.

É evidentemente limitador tentar encaixar o trabalho do SEOP e da FNDS em apenas uma dessas categorias – na verdade, as organizações são fluidas e podem prestar ajuda por mais de um motivo. No entanto, pode-se, em princípio, afirmar que a FNDS atua numa mescla de todos os motivos acima, mas tingidos principalmente pelo *econômico* – pelo menos é o que se pode depreender dos princípios de regem a atuação da FNDS listados à página 49. O SEOP, por sua vez, atua igualmente numa mescla de motivos, mas sua ênfase parece recair no *político e antropológico*.

Para confirmar o que foi dito acima, vamos colocar aqui os pontos principais que regem a atuação do SEOP em seu trabalho com as comunidades. A partir deles, pode-se ganhar uma noção de como os princípios do SEOP podem entrar em conflito com os da FNDS.

- v SENTAR-SE NO MEIO DO POVO E ESCUTÁ-LO - Propõe-se uma pedagogia da pele, isto é, antes de falar, deve-se acolher, escutar, abraçar e cercar os necessitados de compreensão. Este seria um modo de conhecer a realidade do excluído como ele a sente. Obviamente, muitos tentam se aproveitar dessa abertura para conseguir favores com ela, sem nenhum pensamento sobre laços a longo prazo. Estes são riscos naturais que se correm quando há um relacionamento no mesmo nível entre realidades diversas. Este é um tipo de aproximação que remete à ajuda antropológica referida acima.
- v ORGANIZAR PARA PODER PARTICIPAR - Para manter os laços construídos, deve-se participar da organização da população. A princípio, este trabalho era feito com as Associações de Moradores, mas isto não se mostrou produtivo: as Associações muitas vezes mantinham vínculos com o tráfico de drogas e com políticos, o que prolongava a situação de miséria e auxílio apenas pontual. Assim, os centros comunitários e profissionais do SEOP contam com a participação de todos os grupos relevantes na comunidade, através do Conselho Comunitário: aí, há espaço de participação para a Associação de Moradores, mas também para os grupos de jovens, para a igreja, grupos de

mulheres, filantrópicos, de samba e, evidentemente, para o poder público, através do representante da prefeitura. O objetivo é construir a longo prazo uma ação realmente pública, ou seja, sob o controle da comunidade e com o apoio do município e das organizações.

- v ENFRENTAR O PODER - No caso de Petrópolis, como em quase todo Brasil, as melhores terras do município foram ocupadas por pessoas de alta renda e migrantes europeus. Embutido no processo de favelização das últimas décadas, e das constantes tragédias que anualmente ocorrem com a chegada das chuvas de verão e dos deslizamentos de terra, está o não-reconhecimento da população como sujeito histórico. As pessoas são, no máximo, tratadas como objeto que merece assistência social. É na transformação de objeto receptor de favores a sujeito portador de desejos e vontades que o enfrentamento do poder estabelecido pode ser efetuado.

Do que foi observado acima, pode-se perceber que o motivo religioso não está explícito e que há fortes motivações políticas no trabalho do SEOP. Realmente, embora princípios franciscanos rejam o trabalho do SEOP, não há, ao menos claramente, nenhuma prescrição moral ou de fé sobre como os ajudados devem se portar – embora haja sempre uma referência à providência, ao mistério e ao sagrado que permeia a experiência humana. Do mesmo modo, o motivo político brota do próprio empobrecimento material e cultural que acompanha o avanço do capitalismo em sociedades subdesenvolvidas. A ênfase na capacidade de consumo como organizadora das relações sociais termina sendo uniformizadora, retirando e ocultando diversas outras possibilidades de interação social. É seguindo esta linha de raciocínio que se propõe um combate político contra um modo de produzir que, conquanto seja extremamente eficaz e poderoso, é ao mesmo tempo, na visão do SEOP, inerentemente homogeneizador e empobrecedor, tanto material quanto culturalmente.

## 2.6 A COMUNICAÇÃO PARA O SEOP

Há aqui uma divergência clara quanto às possibilidades das novas tecnologias de comunicação de promover o desenvolvimento das áreas carentes: enquanto para a FNDS elas são principalmente janelas que podem abrir oportunidades de negócios e mercados, para o SEOP, a Internet não é importante quando se trata de se comunicar com as populações mais pobres. O processo de comunicação mais importante para o SEOP é a comunicação face a face, verbal, cotidiana, usualmente sem a mediação de aparatos tecnológicos – esta é conhecida como comunicação *horizontal*.<sup>41</sup> Para o trabalho do SEOP – interpessoal e com grupos relativamente pequenos, este parece ser o melhor modo de promover os direitos da comunicação (acesso, diálogo e participação). Como foi colocado acima, trata-se de uma “pedagogia da pele”, que valoriza o toque e o corpo dos indivíduos.

O pensamento do SEOP pretende provocar uma comunicação que vá além da pura transmissão de dados, mas que seja criativa e esteja aberta à indeterminação e ao mistério. É o que Schaun (2002: 106-7) chama de “articulação comunicativa sancionada”, ou seja, “um tipo de comunicação inspirada no sagrado, na ação a repetir o nascimento das forças da natureza em comunidade. A comunicação se legitima pela ancestralidade, pela consulta ao divino, ao poder regulador entre os dois mundos [isto é, o lado “ser-transcendente” ancestral, e o “fazer-imanente” atual, do ser humano”], estabelecendo limites entre esses dois universos ontológicos do homem”.

Este modo de enxergar a comunicação entra em conflito direto com a idéia da FNDS acerca da transparência dos processos comunicativos. Aqui a razão habermasiana e iluminista se vê enfraquecida no seu intento de chegar à uma comunicação “clara e honesta”.

Evidentemente, a comunicação que o SEOP objetiva ter com as comunidades produz apenas *um tipo* de agenciamento enunciativo, e as comunidades são atravessadas por outras articulações comunicativas. Schaun (2002: 108-10), seguindo a trilha de Deleuze e Guatarri, aponta as articulações comunicativas mediatizada (como o próprio nome sugere, relativa aos *media*) e negociada (que envolve discussões e disputas das partes visando modificar uma determinada situação).

---

<sup>41</sup> Béltran (1981), *apud*. WENDHAUSEN, H. (2003)

Desta maneira, o trabalho de comunicação do SEOP encontra comunidades atravessadas por vários agenciamentos enunciativos (realizados pelo rádio e a TV, a igreja, os grupos e associações entre outros), onde seu discurso é apenas um entre uma vasta multiplicidade deles. A forma e extensão da efetuação deste discurso na realidade social e econômica das áreas onde o SEOP trabalha depende das interações complexas que ele tece com aquelas outras instituições mencionadas acima dentro do imaginário social daquelas populações. Em outras palavras, a mudança social almejada – e a comunicação com o povo – só pode ser efetivada (se porventura o for) de uma forma complexa, haja vista que instâncias políticas, históricas, sociais e econômicas a condicionam.

O mesmo ocorre quando se trata da comunicação interna entre os membros do SEOP. Advindos muitos deles das camadas de renda mais baixa da população, seu apego às idéias que regem a instituição varia na medida em que ela possa lhes dar segurança econômica e certa autonomia para buscar seus próprios desejos. No momento em que a organização passa por uma crise de reestruturação – que será analisada detalhadamente no capítulo quatro -- a comunicação interna fica bastante dificultada, e o “whistle blowing” surge com toda a força, enquanto os membros da entidade se fragmentam em diversos subgrupos que lutam entre si por poder.

Tentar resolver o problema do “whistle blowing” numa instituição como o SEOP, que opera num ambiente e com uma estrutura bastante diferentes de uma instituição similar no primeiro mundo pode ser bastante trabalhoso. Na verdade, a comunicação dentro de uma ONG que visa ser democrática e participativa e onde estão em contato pessoas de *background* cultural, social e econômico muito distintos carrega características muito particulares. Resolver o problema do “whistle blowing” através de um ombudsman ou de uma caixa de denúncias pode não dar resultado, pois os interesses que atravessam a instituição são diferentes dos de uma empresa. Além disso, o próprio crescimento do SEOP (cujo número de membros havia chegado às duas centenas no ano de 2001) acarreta novos problemas administrativos. Nessa situação, as formas de domar os atritos de comunicação dentro de uma ONG com as características do SEOP podem ganhar contornos divergentes se vistas sob o ponto de vista da diretoria da FNDS e do SEOP. Os atritos – e sugestões – que saíram daí para resolver esses problemas serão analisados no capítulo quatro.

### 2.6.1. Qual o papel do mercado para o SEOP?

Para o SEOP, o mercado não tem a mesma importância que para a FNDS. Isto não significa que a produção para o mercado seja condenada, mas apenas que ela não é vista como central. Diferentemente da FNDS, a noção de que a atuação do mecanismo de mercado na vida econômica das comunidades é vital para a eficiência produtiva não procede.

A razão para isso é que a produção de riqueza para troca e acumulação como finalidades últimas não são prioridades. Seguindo a trilha de Aristóteles, em *Ética a Nicômaco*, o ideário inicial do SEOP reza que a riqueza é antes um meio para se chegar a um outro fim.

Pode-se argumentar, contudo, que num mundo onde a população cresce rapidamente e os recursos escasseiam, a questão da eficiência está na ordem do dia. Também pode-se sugerir que o desvio do foco da produção em proveito próprio dos indivíduos – como no mecanismo de mercado -- para outra instância qualquer seja igualmente empobrecedor, tanto do ponto de vista material quanto cultural. Ademais, a ênfase na religiosidade pode levar ao aparecimento de líderes carismáticos e ao “mau uso” dos recursos.

Antes de gerar um processo de “auto-sustentabilidade econômica”, como apregoa a FNDS, o SEOP procura promover o desenvolvimento do espírito comunitário entre as pessoas das regiões mais pobres. Mais uma vez é importante salientar que o trabalho do SEOP objetiva o resgate dos “últimos dos últimos”, ou seja, aqueles cuja possibilidade de entrada e participação no mercado de trabalho e na sociedade civil é bastante limitada. Na prática, isso significa que a toda pessoa que venha ao SEOP disposta a trabalhar e com um mínimo de condições físicas e mentais é dado um ofício e um pagamento. Alcoólatras, dependentes químicos e deficientes físicos também ganham chance de participação, contanto que não comprometam seriamente o trabalho de outros. Assim, a noção de inclusão e de trabalho em comum ganha força nas comunidades mais pobres.

Não se quer mostrar aqui que a FNDS ignora os “últimos dos últimos”, mas sua abordagem do problema é diferente. Em seu caso, espera-se fortalecer aqueles que têm maiores chances de inclusão social para que esses, num segundo momento, possam auxiliar os

menos favorecidos, através de projetos como geração de renda e de empréstimos populares a juros baixos.

## 2.7 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Pelo que foi delineado nas páginas anteriores, as diferenças entre o SEOP e a FNDS com relação ao contato com o povo e o papel do mercado e da eficiência na condução de suas atividades previsivelmente iriam gerar desentendimentos. A pergunta que se faz é: apesar de terem os mesmos objetivos finais (dirimir a indigência entre os mais pobres dos pobres), seria possível que as duas fundações trabalhassem conjuntamente dadas as transformações administrativas que deveriam ser efetivadas no SEOP? Afinal, por pressão de seu próprio crescimento, o SEOP precisava mesmo ser reestruturado. Essa reestruturação, contudo, precisava ser feita nas bases em que foram feitas?

No próximo capítulo aprofundaremos a discussão com vista a responder as perguntas acima e, posteriormente, verificar em que ponto uma melhor comunicação durante o processo de reestruturação poderia ter alterado esse processo.

### 3 PRÁTICA COMUNICATIVA DENTRO DO SEOP E SUA RELAÇÃO COM O EXTERIOR

#### 3.1 CONTEMPORANEIDADE, TRABALHO E COMUNICAÇÃO

Muitos autores assinalam a crescente importância da comunicação como variável chave na nova organização do trabalho, produção e consumo na contemporaneidade. Isto se dá porque estamos vivendo numa sociedade fortemente permeada por diversos *media* eletrônicos, onde a imagem e o espetáculo surgem como práticas sociais. Essas práticas, quando associadas às instituições jurídicas, econômicas e sociais implantadas no mundo ocidental desde a Revolução Francesa, terminam por configurar uma nova forma de vida em sociedade (que Muniz Sodré (2002), caracteriza como “*bios virtual*”).

Dentro desta nova forma de vida em sociedade, observamos a convergência dos domínios da informática e das telecomunicações, que dão aos países que mantêm a liderança nesse processo (com os EUA na frente) a possibilidade de engendrar um projeto hegemônico de supremacia econômica. O pós-fordismo, como forma de produção que envolve tecnologia digital em redes e ênfase na produção de bens imateriais e culturais cada vez mais personalizados, acaba sendo a ponta de lança desse projeto.

Nessa nova economia, o consumidor surge como co-produtor, já que cada escolha sua de consumo envolve o acionamento de uma configuração específica de produtores que, operando em rede, possam prover o design, o tempo, a montagem, as informações etc, necessários à confecção do bem e/ou do serviço, assim fornecendo ao consumidor o que ele deseja. Neste estágio, o consumidor como co-produtor é tanto mais valorizado quanto maior for sua capacidade de *tecer uma teia de relacionamentos* – ou seja, que possua certa habilidade comunicacional -- que gerem informações, conhecimento e valorização dos produtos. Ou seja, como afirma Cocco (2001), “*a comunicação torna-se produtiva, o nexo fundamental do processo de socialização da produção*”. O que conta, na verdade, não é o consumo enquanto simples uso e destruição de bens, mas como demarcador cultural que sinaliza pertencimento a um certo grupo, a um estilo de vida ou a uma hierarquia de poder.

E onde podemos colocar a importância que a FNDS dá à informática e à necessidade de conduzir as populações carentes à entrada nesse esquema produtivo? Ora, desde que Marshall McLuhan proclamou que “o meio é a mensagem”, sabe-se que o aparato técnico que transporta o sentido molda o próprio sentido, predominando, inclusive, sobre este. A própria tecnologia, nesse caso, é a mensagem. Mas o que isso pode significar para grupos humanos que mal tem onde morar e comer?

De acordo com Cocco (2001), a economia da informação possui um regime de acumulação distinto daquele da “velha economia”:

“a reprodução da legalidade do novo regime de acumulação passa, por um lado, pelo não-reconhecimento da dimensão social e cooperativa das bases técnicas da economia da informação. As redes telemáticas, as infovias são consideradas como estoques, elementos naturais e, no máximo, como elementos técnicos dados e não como o que elas são, o fruto de fluxos de cooperação cuja dinâmica produtiva é tão estruturalmente socializada que dificulta as formas mais modernas de acumulação privada”.

Percebe-se que o novo processo de acumulação procura naturalizar a base técnica e o próprio capital que sustentam a nova economia em rede, negando o caráter eminentemente social e cooperativo desse movimento de acumulação. Este último é dividido por Cocco (2001) em dois tempos:

“No primeiro movimento, a “naturalização” da base técnico-social atua pela multiplicação dos elementos de segmentação e fragmentação social. As novas formas de fragmentação e segregação sociais se acompanham aqui da destruição dos espaços públicos na tentativa de encaixar as dimensões múltiplas da cooperação social nas dimensões sistêmicas dos comportamentos individuais de otimização regulados pelos mecanismos de mercado. No segundo movimento, relativamente contraditório ao primeiro, esse processo de naturalização atua pela difusão quase gratuita dos “standards” inteligentes na tentativa de o capital tornar-se elemento incontornável e fundador das relações sociais produtivas. Aqui o capital recompõe o que ele próprio decompõe em outra instância”.

Em termos de sistema produtivo, o que se tem é a tentativa do capital de difundir a infra-estrutura técnica da economia de informação, controlando, deste modo, a dimensão social e cooperativa que é vital para o bom andamento da economia.

Para populações privadas de bens e serviços básicos para a construção da cidadania (mas com TVs e rádios em casa), esta é a mensagem que o meio transmite: o capital como relação social é “natural”, e a segregação e exclusão sociais são recompostas pela criação de uma comunidade afetiva gerada pelos *media* eletrônicos.

O trabalhador, que antigamente operava uma máquina, hoje deve ser capaz de gerir informações, de criar afetos e resolver problemas. É nisto que se constitui o trabalho imaterial hoje necessário para a manutenção da ordem econômica. Nesse esquema, o controle se centraliza, a produção se pulveriza pelo planeta e os trabalhadores perdem poder, haja vista que o aparato jurídico que garantia seus direitos foi erigido para a estrutura produtiva do fordismo.

No entanto, embora promova uma integração sem precedentes entre as pessoas na realização do trabalho imaterial, o capital continua capital. Nas palavras do historiador marxista Jacob Gorender, “*o capital é relação social, relação de exploração dos operários pelos capitalistas. As coisas – instalações, máquinas, matérias-primas etc. – constituem a encarnação física do trabalho para servir de capital (...)*”. O mesmo serve para a as superinfovias de informação e toda a estrutura necessária para o funcionamento da nova economia da informação.

É preciso manter as informações acima em mente quando se analisam os planos da FNDS para a reestruturação do SEOP. Planos de informatizar os serviços figuravam entre as principais recomendações da auditoria que foi realizada em 2001. Isto acena mais uma vez para a montagem de uma estrutura de ONG que opere dentro dos moldes de uma empresa, valorizando a eficiência econômica e condicionando a possibilidade de melhoria material ao seguimento desses princípios. Qualquer discussão sobre as bases em que estão assentadas essas mudanças é muito difícil de ser implementada. Como foi colocado acima, as bases técnicas são tidas como naturais e irreversíveis; seria inútil discuti-las ou, o que é pior, lutar contra elas. Deste modo, promover novos modos de produção e relações sociais que estejam além da esfera do capital torna-se árduo.

Uma coisa é certa, todavia: a espetacularização da sociedade, a fidelização dos clientes e beneficiários e a comunicação comunitária são processos que ocorrem de fato no campo econômico capitalista da atualidade, quer seja mais complicado discutir as bases técnicas da nova economia, quer a irreversibilidade das mudanças se confirme. Antes e durante a

reestruturação do SEOP esses processos tiveram importância, e por isso é importante examinar como a diretoria do SEOP lidava com isso.

### 3.1.1. A espetacularização das relações sociais

Como colocam Waldemar Boff e Regina Maroun – ex-diretores do SEOP, e que atualmente presidem uma nova ONG derivada do SEOP, a Água Doce Serviços Populares -- o modo de reivindicação da população mais carente é feito com ações pontuais e raras vezes envolvem um planejamento a longo prazo. Este tipo de atuação encontra ressonância com uma cultura empresarial e midiática que valoriza a transitoriedade e mudanças constantes.

Por exemplo, dona Vasti, moradora da Vila Angélica e uma das parceiras do SEOP, tem um comportamento bastante teatral quando encontra os doadores e quando obras são inauguradas. Além disso, quando há reivindicações ou protestos locais com a presença de redes de TV, ela é uma das primeiras a ser chamada pela população, usando, assim, a mídia como forma de fazer política localmente.

Embora entendam este modo de agir, Waldemar e Regina não participam dele. Na verdade, tentam atuar de forma *anti-espetacular*. A justificativa que dão para isto é de que as ações espetaculares não promovem redução da desigualdade, da pobreza e da violência no longo prazo. Desta maneira, Waldemar não incentiva a filmagem da distribuição de cestas básicas ou remédios para a população, pois não quer fazer *marketing* com seu serviço.

Questionado sobre a perda de oportunidades de aumentar o escopo de suas obras sociais quando não se envolve mais profundamente com a mídia, Waldemar diz que isto não é muito importante: o mais importante é agir de acordo com certos princípios morais (em seu caso, princípios cristãos de humildade e simplicidade). A "Água Doce", como aponta Regina, efetivamente se pauta por princípios franciscanos, e por isso não é prioridade para ela aparecer na mídia, arrecadar mais recursos e construir obras maiores.

Waldemar e Regina, contudo, compreendem e não condenam o modo espetacular de agir da população, pois sabem que em situações de grande carência, qualquer maneira de se

captar recursos extras é bem-vinda. Mas tentam mostrar que existem efeitos perversos atrás dessa cultura e que há outros modos de levantar recursos que não precisam ser espetaculares.

Talvez eles desconsiderem que o povo mais carente já saiba disso, dentro dos parâmetros de sua própria cultura. Eles podem apenas *usar* a máquina da mídia e do espetáculo em benefício próprio e, no fundo, podem até mesmo desprezar ou serem indiferentes aos supostos efeitos nocivos desta cultura midiática. Mais uma vez aparece aqui a questão de como os novos meios tecnológicos de telecomunicação influenciam a população. Diversos estudos realizados nas últimas décadas foram infelizes ao tentar demonstrar uma relação causal simples entre o conteúdo do material veiculado pela mídia e o comportamento prático dos indivíduos e grupos humanos. Com efeito, as pessoas distinguem a produção midiática do seu cotidiano prático como dois universos distintos, mesmo que eles modelem um ao outro e interajam continuamente. Ainda assim, esses meios são capazes de criar uma *comunidade afetiva* entre os telespectadores, o que configura a existência, como já foi explicitado, de um novo *bios* cuja ética não se baseia em princípios religiosos ou humanitários, nem visa buscar uma idéia transcendente de “bem”, mas segue basicamente os valores do mercado e do consumo. Mesmo nas áreas mais carentes onde trabalha o SEOP, a presença de aparelhos de TV, vídeo, rádio etc. é generalizada e as populações dessas áreas são efetivamente atravessadas mais pela intensidade do agenciamento que esses meios realizam (e que criam um espaço para o surgimento do *bios* midiático), que pelo conteúdo transmitido e analisado segundo critérios formais de racionalidade. Tendo isto em mente, talvez a força que os *media* possuem devesse ser melhor considerada no trabalho educativo e político do SEOP e da Água Doce. Haveria modo de usar os *media* nessas áreas para se chegar a uma “ação emancipativa” (nas palavras de Gianni Vattimo), que produzisse autonomia e liberdade para essas populações? É um tema interessante sobre o qual vale a pena refletir.

Além disso, há um outro fator obstatante quando se trata de relacionamentos sociais com grupos sociais historicamente oprimidos. Na verdade, acessar sua cultura oprimida é tarefa complicada, pois, de acordo com Michael Pollack (1989: 13-5), o *silêncio* pode ser usado pelas pessoas como forma de proteger esta cultura, bem como fazer resistência à cultura dominante que visa enquadrá-la. Desta maneira, muito do trabalho de interação do SEOP e da Água Doce com as populações carentes da Baixada pode levar anos até criar uma rede de confiança mútua, sem a qual as entidades e o povo não podem construir um projeto comum de

desenvolvimento. A questão do poder joga um papel importante e sutil aqui, pois povo e organizações deveriam perceber que estão “no mesmo barco”, sem necessidades de dominação de uma parte ou outra. Contudo, dado o histórico de carência e de opressão de uma das partes, este processo é bastante delicado.

### 3.1.2 O papel da comunicação alternativa e boca a boca

A comunicação boca-a-boca é a mais ativa no trabalho do SEOP e da Água Doce. E ela obedece uma estrutura de boato com todos os seus atores, como sugere Jean-Noel Kapferer (pp. 87-8) em seu livro: normalmente há um instigador (aquele que inicia um boato), um intérprete (que propõe explicações convincentes para o boato), um líder de opinião (que corrobora o boato perante o público), os “apóstolos” (que acreditam e espalham o boato), o “recuperador” (que passa o boato adiante tanto quanto pode, mesmo sem acreditar nele; é comum em boatos políticos), o “oportunista” (que usa o boato para tratar de temas específicos que lhe interessam), o “galanteador” (que não necessariamente crê no boato, mas se diverte com ele), os “receptores passivos” (que, embora não creiam no boato, desconfiam que ele pode ser verdadeiro) e os “resistentes” (que tentam desmentir o boato). Deve-se observar que o boato põe em cena o que está na ordem do dia da comunidade, e que ele funciona como um veículo de coesão social poderoso em áreas pobres onde a violência e a ausência do Estado naturalmente enfraquecem os laços comunitários entre os indivíduos.

Este tipo de comunicação via boato ficou evidente quando a FNDS assumiu a parte administrativa do SEOP: imediatamente, a liderança de cada um dos órgãos do SEOP (como a cooperativa, o órgão dos educadores, o Instituto Ambiental etc.) passou a ser disputada pelos funcionários da instituição. Isto levou a um "diz-que-diz-que" generalizado entre todos os beneficiários e trabalhadores do SEOP. O que realmente estava havendo? Quem iria administrar os recursos de cada área daquele momento em diante?

Este tipo de dúvida levantou uma série de boatos sobre a competência administrativa de Waldemar e Regina na Baixada Fluminense. Para impedir que esses boatos se espalhem, eles mantêm e fortificam as relações com os líderes de opinião resistentes ao boato nas áreas

em que o SEOP trabalha. É um trabalho bastante lento, feito junto ao presidente da OAB de Magé, aos comerciantes influentes da região, com os vigários e com os membros do movimentos eclesiais. Através desses contatos é possível desmanchar os boatos que se formaram.

Há além disso, um jornal informativo da Água Doce, o "Água Doce". O objetivo do jornal é exatamente entrar em contato com os formadores de opinião e difundir as idéias da organização. O SEOP também possuía um jornal informativo, mas este foi fechado porque os custos de sua manutenção eram muito altos.

Como já foi colocado acima, o uso de TV, rádio e Internet não é prioritário para a Água Doce (embora o SEOP esteja montando programas de comunicação comunitária ao estilo do "TV na Rua"). Em contrapartida, o SEOP reestruturado, com estrutura empresarial, tem investido mais em panfletos e em sua *homepage*, que podem divulgar melhor seu trabalho na grande mídia. Deste modo, o SEOP reestruturado está utilizando mais as novas mídias, enquanto a Água Doce não vê isto como necessidade.

### 3.1.3 Como se cria a fidelidade dos beneficiários

De acordo com Waldemar, é difícil criar fidelidade quando se trabalha em áreas de grande carência. Nestas condições, a fidelidade das pessoas tende, em última instância, a seguir a trilha dos recursos financeiros. Questões ideológicas e políticas ficam em segundo plano. Além do mais, a presença do tráfico de drogas e da violência produz um clima de medo na população, o que dificulta a comunicação e a fidelização.

É interessante perceber os tipos diferentes de fidelidade que surgem com as diferentes instituições. Quando se operou a reestruturação do SEOP, passou-se de um tipo de fidelidade baseado em princípios morais, para um tipo de fidelidade baseado na eficiência de resultados. Enquanto o antigo SEOP valorizava em primeiro lugar a tolerância, a confiança mútua e a solidariedade, o SEOP reestruturado valoriza primeiramente os resultados contabilmente demonstrados. *Isto não significa que no novo SEOP não haja tolerância e solidariedade, nem*

*que no SEOP antigo não havia apuração de resultados dos investimentos. Significa apenas que as prioridades mudaram.*

É interessante perceber a ênfase que muitos teóricos (como Costa Bueno, David Siegel, entre outros) colocam *no relacionamento de longo prazo com os usuários dos bens e serviços* (em nosso caso, os beneficiários) hoje em dia. Num ambiente de rápida mutação, alta competitividade, hipersegmentação, espetacularidade e visibilidade, este relacionamento é de vital importância para o sucesso de uma empresa.

Mas talvez possa-se questionar a efetividade desta fidelidade no ambiente capitalista moderno, como faz Jacques T. Godbout (1999: 175-194). Ali, ele faz uma reflexão sobre a passagem da economia feudal para uma economia mercantil com governo, mostrando exatamente que o capitalismo enfraquece os laços de fidelidade que havia antes entre o produtor e o usuário. Os riscos de superprodução, inclusive, passaram a vir desta incerteza primordial que há entre o que se produz e o que será consumido, o que não existia anteriormente. Seguindo a trilha de Karl Polanyi (2000: 49-99), percebemos que o capitalismo industrial surgiu na Inglaterra como um verdadeiro “moinho satânico” que destruiu muitos dos laços de fidelidade baseados nos princípios de reciprocidade e redistribuição dos bens e serviços entre os indivíduos. Para contrabalançar essa força destrutiva da economia, o Estado (contra o que pregava a ideologia liberal vigente) devia regula-la para evitar uma completa desagregação social. Será que as novas tecnologias podem modificar o capitalismo a ponto de gerar uma nova fidelidade? Ou será que é contraditório imaginar uma fidelidade forte dentro de um sistema produtivo que em sua origem rompeu a fidelidade produtor/usuário? Discutiremos mais profundamente esse tema ao abordar a questão das trocas e como as vêm a FNDS e o SEOP pré-reestruturação.

#### 3.1.4 Como considerar o desejo dos beneficiários

Tanto no SEOP como na Água Doce, o desejo dos beneficiários é levado em conta nas reuniões mensais que se fazem com os moradores. Antes de alguma obra ou atividade ter início, ou para avaliar o resultado das atividades, a população é consultada.

Esta consulta é importante, pois é através dela que o povo deixa entrever seus valores e seus gostos. Por exemplo, pensava-se que a coordenação de creches ou de obras sempre deveria ser dada a alguém da população local, que conhece melhor a área. No entanto, não é isso que ocorre: normalmente prefere-se alguém de fora, para que não haja suspeita de privilégios e mistura de atividades privadas e públicas na localidade.

Outro exemplo é o que ocorre com a distribuição de cestas básicas: estas devem ser distribuídas de forma discreta, pois o povo, pelo menos na área em que trabalham o SEOP e a Água Doce, não gosta que se explicita o recebimento de ajuda material sem que se tenha trabalhado por isso. Com os remédios caseiros há também alguma dificuldade, já que a população normalmente associa eficácia do remédio com seu preço, e tende a imaginar que remédios caseiros são ineficazes.

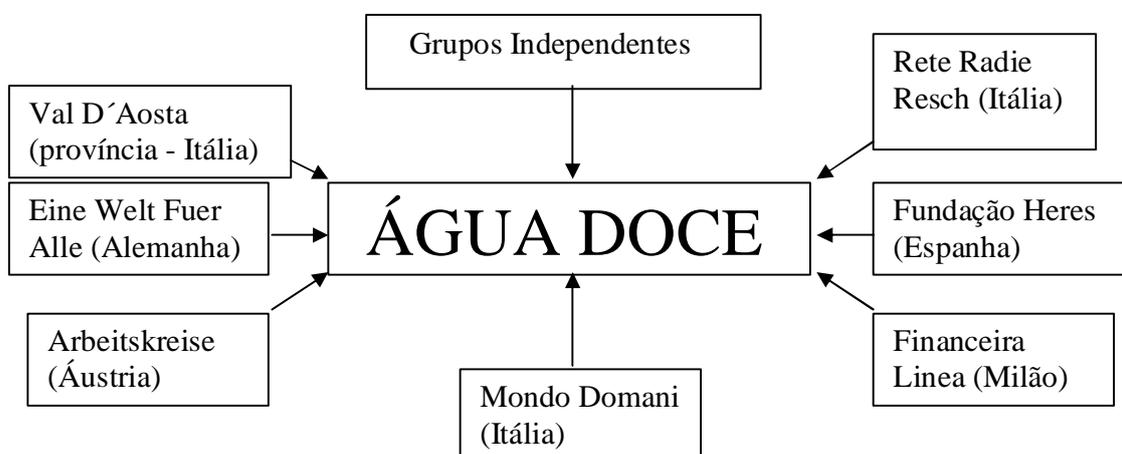
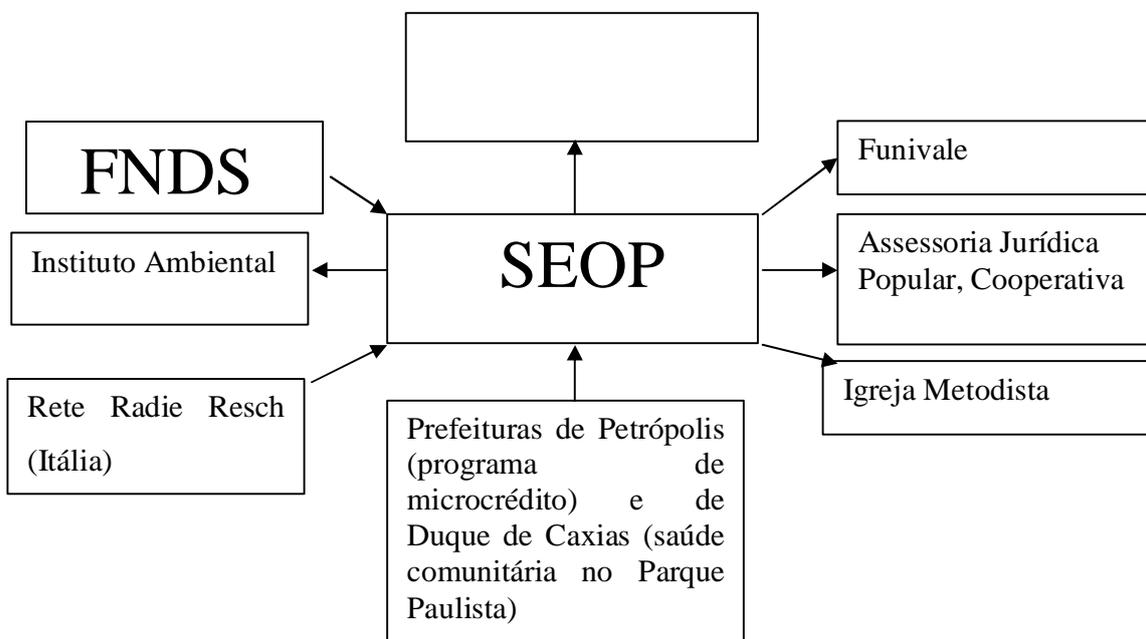
Aí entra o trabalho *de educação e valorização da cultura popular*. Simbolicamente, os produtos da própria cultura popular são vistos pelo povo como de qualidade inferior, o que não ocorre, necessariamente.

Waldemar Boff esclarece ainda que tanto o SEOP quanto a Água Doce lidam com serviços e com necessidades básicas das pessoas, e o papel do desejo e da valorização simbólica dos serviços é secundário, nesse caso. Muitas vezes o trabalho consiste em arrumar remédios, providenciar documentos (alguns sequer possuem certidão de nascimento, e deste modo, a obtenção de emprego formal, com carteira assinada, torna-se impossível), passagens de ônibus e advogados que defendam causas populares.

Normalmente quando o povo se pergunta sobre o porquê, o sentido dessas ações, a resposta é: por motivos cristãos; para que se firme um relacionamento duradouro; para que haja respeito mútuo e uma boa lembrança entre ambas as partes.

### 3.1.5 Contato e comunicação com entidades no exterior e no Brasil

O SEOP e a Água Doce possuem vários parceiros no Brasil e no exterior. A seguir, fizemos um diagrama mostrando quem são os principais parceiros, bem como a origem e destino das doações.



No caso do SEOP, os recursos vêm, hoje em dia, da FNDS, e são repassados às outras entidades. Os trabalhos envolvem áreas como educação, assistência a adolescentes grávidas e meio-ambiente (através do Instituto Ambiental).

De acordo com Waldemar e Regina, a avaliação dos resultados dos trabalhos da Água Doce é bem diferente da FNDS: os doadores entregam os recursos na base da confiança. Relatórios com fotografias são enviados anualmente mostrando o avanço das obras, mas a verdadeira avaliação de resultados se dá com o que Waldemar chama de *diplomacia popular*, já comentado no capítulo II. Como foi visto, doadores são incentivados a passar alguns dias com a população local, visitando os lugares, comendo junto com a população e alguns até mesmo trabalhando nos projetos. É o que Waldemar chama de trabalho *anti-espetacular*, pois faz com que estrangeiros convivam não com uma série de feitos e imagens que movam suas emoções e desejos, mas com o cotidiano mais básico da população pobre. Este contato visa superar a simples relação mercantil ou paternalista, fazendo com que doadores e beneficiários se encontrem num terreno comum onde possam partilhar suas experiências mais longamente.

Pode-se perguntar se realmente esse convívio com o cotidiano elimina a espetacularização que perpassa toda a sociedade atualmente. Provavelmente não (já que a TV e outras mídias estão presentes na vida de todos), mas certamente pode dar a ela uma outra perspectiva.

Dentro deste esquema, o repasse de recursos se dá com base na confiança mútua, e a prestação de contas não é prioritária -- são nestas visitas de diplomacia popular que a verdadeira avaliação se dá. Para a Fundação Heres (financiada por uma grande editora de revistas espanhola) e para o Val d'Aosta, uma província italiana, é vital que as contas sejam prestadas, e assim é feito. Já para a Rete Radie Resch, isto não é necessário.

A própria FNDS só começou a exigir maior apuro contábil quando os recursos destinados ao SEOP também aumentaram. Uma maior massa de recursos exige, afinal, maiores recursos técnicos e administrativos que garantam uma aplicação adequada dos recursos. A dúvida que a FNDS coloca é: seria possível controlar massas maiores de recursos sem *softwares* e pessoal técnico qualificado?

Mais uma vez, obter uma massa maior de recursos não era importante para Waldemar e Regina. Eles acreditam que cada lugar deve ter um tipo de administração específica, de forma que um tipo de projeto que funciona no Brasil é necessariamente diferente de um projeto em Bangladesh, por exemplo. Eles valorizam projetos menores, onde haja vários parceiros e um contato mais íntimo entre os parceiros brasileiros e estrangeiros.

Dentro dessa estrutura, Antonio Vermigli, que trabalha junto à Rete Radie Resch, exerce um papel de grande importância: na Europa, ele contata igrejas, partidos políticos, grupos de jovens, jornalistas, empresários (como os do grupo "Rispetto e Parità", que apóia a Água Doce), juizes, sindicatos e prefeituras para os projetos na Baixada Fluminense. Todo este trabalho é feito boca-a-boca, através de palestras e conferências.

Quanto aos doadores brasileiros, Waldemar aponta contatos com o IBAMA e com o projeto Alfabetização Solidária. De acordo com Regina, seria desejável que a quantidade de doadores internos aumentasse, fazendo com que a Água Doce dependa menos de recursos externos. Como foi analisado no capítulo I, a participação da esfera pública e do empresariado nacional ainda é reduzida no financiamento das ONGs, embora tenha crescido nos últimos anos. A Água Doce está trabalhando para aumentar essa participação, tentando, num futuro próximo, firmar convênios com a Petrobrás.

O contato com outras ONGs também não é forte. De acordo com Regina, isso se dá porque o trabalho da Água Doce fica entre o missionário/religioso e o político, o que o torna único. Quanto ao SEOP reestruturado, não se sabe se está firmando contato com a ABONG (associação brasileira de ONGs).

Tanto o SEOP quanto a Água Doce valorizam a troca de experiências entre diferentes culturas, para que se aprenda mutuamente com realidades diferentes. A idéia de ambas as instituições é também fazer circular pessoas, além de tecnologias e finanças num mundo globalizado, com o fim de imaginar e tentar trazer à realidade novos modos de se produzir bens e serviços, dentro do espírito da Agenda 21.

Como exemplo disso, a Água Doce está negociando um grande projeto de longo prazo, chamado "Suruí 2050" em conjunto com o Instituto Politécnico de Turim, na Itália. O objetivo é fazer da área do vale do rio Suruí, na Baixada Fluminense, uma *Gaia Village*, isto é, uma região que produza e se desenvolva seguindo os moldes da Agenda 21. Dentro dessa ótica, Suruí produziria e se sustentaria localmente, ao mesmo tempo gozando do contato físico e cotidiano com pessoas de outras partes do mundo (e não apenas com imagens e sons mediados por modernos aparelhos de telecomunicação).

Pelo que se escreveu aqui, pode-se imaginar que Waldemar e Regina sejam contrários ao trabalho com multinacionais ou contra o mercado. De acordo com eles, isso não é verdade. O trabalho com multinacionais é possível, de acordo com Waldemar, desde que não se discuta

*politicamente* os pressupostos em que este trabalho se assenta. Como o SEOP pré-reestruturação e a Água Doce fazem um trabalho de educação e de combate às causas da pobreza, tal associação se mostra conflituosa.

O mesmo se dá com relação ao mercado. Não se trata simplesmente de condená-lo, mas fazer com que ele não seja a última instância decisória ao se tratar de assuntos humanos. O sistema de produção de mercado permite uma maior liberdade de pessoas, bens e serviços, mas deveria estar submetido a princípios éticos que levassem em conta *o respeito ao desenvolvimento, manutenção e atividades do corpo humano*. Esta ética enfatiza o corpo do indivíduo e os nexos deste com os dos outros indivíduos em sociedade. Esta idéia vem, na verdade, de Umberto Eco que, tentando embasar a afirmação de que haveriam atos intoleráveis (embora não existam verdades absolutas), afirma que

É possível constituir uma ética sobre o respeito pelas atividades do corpo: comer, beber, urinar, defecar, dormir, fazer amor, falar, escutar etc. (...) Obrigar alguém a viver de cabeça abaixada é uma forma de tortura intolerável. (...) O estupro não respeita o corpo do outro. Todas as formas de racismo e exclusão constituem, em última análise, maneiras de se negar o corpo do outro. Poderíamos fazer uma releitura da história da ética sob o ângulo dos direitos dos corpos, e das relações de nosso corpo com o mundo”.<sup>42</sup>

É bem verdade que esta visão não compreende nem analisa, em primeira mão, as modificações na subjetividade e nos modos de se lidar e pensar o corpo na era do turbocapitalismo contemporâneo. Ainda assim, isto não invalida a idéia de Eco – que é também a dos fundadores do SEOP e da Água Doce – de que toda estrutura social deveria permitir aos indivíduos que comessem, respirassem, trabalhassem, se movimentassem etc., sem que isso implicasse em danos ao seu corpo. Este seria o último imperativo que qualquer sistema produtivo deveria levar em conta.

---

<sup>42</sup> ECO, U. (1994), apud. ASSMAN, H. (1997).

### 3.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo vimos como a fenda entre as idéias do SEOP e da FNDS vai se alargando. Para o primeiro, a postura com relação às novas tecnologias e aos meios de comunicação de massa é refratária e crítica: o ideário marxista que embasava o SEOP antes da reestruturação enfatizava o que Cocco discutiu sobre o caráter da “nova economia”: ela é parte do movimento do capitalismo rumo a um novo regime de acumulação que continua tão espoliador quanto o da “velha economia”. A diferença agora é que o capital tenta controlar, regular e direcionar a produção de afetos, idéias e valores dos indivíduos, extraíndo daí sua “mais valia” simbólica.

Já para a FNDS, as novas tecnologias representam armas poderosas para promover o desenvolvimento comunitário e dirimir a pobreza. Em sua visão, essas tecnologias não induzem à exploração dos indivíduos, mas a oportunidades de melhoras de vida para as comunidades. O tipo de questionamento que o SEOP faz acaba indo de encontro ao que propõe a FNDS, que trata como naturalmente positiva a adoção das novas tecnologias de comunicação pelas comunidades carentes.

Na comunicação cotidiana com o povo, o procedimento é face a face, como faz o SEOP. Os valores alternativos que o SEOP pretende transmitir atravessam uma série de agenciamentos nas áreas em que trabalha: há as igrejas, os vizinhos e a mídia; isso sem contar as idiossincrasias de cada comunidade e a formação histórica e cultural de cada uma. Isto dificulta a missão do SEOP e a transmissão de suas idéias.

## 4 O OUTRO NA FILOSOFIA GREGA E NO CRISTIANISMO ORIGINÁRIO

### 4.1 CONTEMPORANEIDADE, RELIGIÃO E COMUNICAÇÃO

Quando se tenta utilizar a filosofia, na atualidade, como um sistema de pensamento que possa embasar uma ética para um mundo globalizado onde a tecnologia e a eficiência assumem muitas vezes o caráter de juízes últimos da ação humana, uma série de aporias e problemas ganha vulto.

Com o advento da pós-modernidade, entram em crise os vários conceitos que sustentaram a filosofia grega e que construíram a história do Ocidente desde o século VI a. C. Identidade, Ser, História, Causa, Fundamento, Representação e Real perdem seu vigor originário como forma de entender, analisar e agir no mundo.

De acordo com o professor Marcio Tavares d'Amaral<sup>43</sup>, esta perda de vigor pode estar associada a um macroacontecimento cultural que ocorreu durante o século XX, no período em que se travaram as duas guerras mundiais. Foi aí que se sucedeu a união da *tekhné* e do *lógos*, que veio a gerar a tecnologia.

Hoje em dia nos acostumamos a usar cotidianamente a palavra tecnologia quando nos referimos à eficácia e ao poder de criação de efeitos da sociedade capitalista contemporânea. No entanto, devemos observar que durante muitos séculos a *tekhné* – enquanto arte ou ofício humanos que produzem algo que não é feito pela natureza; a arte do “saber fazer” – e o *lógos* – enquanto arte de raciocinar, refletir, discursar, reunir pensamentos para dar o fundamento de algo; a arte do “saber saber” – estiveram separados. Desde Aristóteles, as artes práticas (o bem fazer) eram subordinadas à teoria, pois esta última estava vinculada às idéias da Verdade e do Bem, que seriam os valores últimos e absolutos da filosofia grega, tal como foi desenvolvida por Platão e Aristóteles. Durante toda a história do pensamento ocidental, contudo, a questão

---

<sup>43</sup> As observações a seguir foram feitas a partir de reflexões do professor d'Amaral, no curso ministrado na ECO/UFRJ, durante o primeiro semestre do ano de 2003.

da separação de *tekhné* e *lógos* foi escrutinada por pensadores como Descartes e São Tomás de Aquino, até que sua união fosse consumada no século XX.<sup>44</sup>

A fusão da *tekhné* e do *lógos*, que se situa no coração de nossa era, encerra, entretanto, o *paradoxo constitutivo* de nossa cultura. Ou seja, ela toma para si certos pressupostos que não pode aceitar, sob pena de não poder mais se sustentar. Mas quais seriam esses pressupostos que a contemporaneidade toma para si? A cultura contemporânea aposta na possibilidade de ser um começo absoluto, de não se importar com suas origens ou seu passado (este sendo mantido apenas como arquivo e estando, da mesma forma, totalmente encerrado), de não ter fundamento e de se sustentar unicamente na eficácia de uma imanência absoluta que não necessitaria de nada que a transcendesse.

Contudo, a própria idéia de uma imanência e de um começo *puros e absolutos* é contraditória, pois a pureza e o absoluto demandam, para sua realização, algo cuja ordem está além deles mesmos, ou seja, algo da ordem da transcendência. Logo, a cultura contemporânea carrega implicitamente em si uma transcendência recalcada, que não pode ser questionada, já que isto faria cair por terra a pretensão de imanência absoluta dessa cultura.

Ou seja, a era atual não pode se questionar sobre seu próprio sentido, pois a questão do sentido está enterrada no período da modernidade, que já passou. O máximo que se pode fazer é utilizar esses conceitos antigos para agenciamentos diversos (na terminologia de Deleuze e Guatarri) que produzam efeitos e eficácia. Ou seja, a eficácia é o sentido da era atual, mas a pergunta sobre este sentido não pode mais ser colocada. Paradoxalmente, é exatamente esta impossibilidade da questão sobre o sentido que dá sentido ao império da eficácia na atualidade.

Com esta perspectiva em mente, cabe perguntar como – e se – poderíamos escapar desse paradoxo para o pensamento.

O professor Marcio Tavares d’Amaral, juntamente com a equipe do laboratório de da história de sistemas de pensamento e do programa IDEA da ECO/UFRJ, vêm trabalhando na hipótese de que a cultura ocidental – formada pela confluência dos pensamentos grego e judaico-cristão no período que vai dos séculos II a. C. a II d. C. – pode ser melhor

---

<sup>44</sup> Pode-se que esta fusão já havia se consumado antes com Marx, quando afirmava que a “ação vale mais que a contemplação”, e Lenin, colocando que a “prática é o critério da Verdade”. Mas com Marx, o que se vê é uma *luta* entre Prática e Teoria que percorreu toda a história da cultura ocidental, sendo normalmente vencida pela Verdade. O que se quer dizer com “fusão” de *tekhné* e *lógos* é a de um fazer que sabe e de um saber que faz, sem antagonismo entre um e outro.

compreendida se o veio judaico-cristão (e não apenas o grego) for levado em conta ao se traçar a história do ocidente. E esta necessidade surge exatamente pela existência do paradoxo constitutivo delineado acima. Com efeito, todo sistema de pensamento, segundo Foucault, carrega também em si um sistema de poder que agenda o que pode se pode fazer, pensar, ser e dizer dentro de uma determinado grupo, cultura e época. Além disso, todo sistema de pensamento precisa, para poder operar, de um núcleo duro que não possa ser questionado e a partir do qual ele possa desenvolver sua apreensão do mundo e da realidade. Para o sistema de pensamento filosofia (cujo núcleo duro dogmático é o real e o ser), e para o sistema de pensamento história (cujo núcleo duro dogmático é o passado), a possibilidade de sair do paradoxo constitutivo sem pedir licença à tecnologia vigorante é pequena, pois são sistemas de pensamento *cognitivos*. A união do sistema de pensamento ciência (cujo dogma central é a objetividade) com a tecnologia, também não permite um questionamento da atualidade sem que se apele mais uma vez para a tecnologia.

Contudo, quando se trata de religião, a situação é diferente: o núcleo duro dogmático desse sistema de pensamento é a *fé* (que pode ser em um Deus único, em vários deuses, nos ancestrais etc.), que não põe a cognição em primeiro plano. Desta forma, o sistema de pensamento religião não é frontalmente afetado pelo advento da cultura tecnológica, e, por isso, pode dar conta do paradoxo constitutivo da cultura ocidental sem recorrer ao crivo aprovador da tecnologia.

Pode-se agora questionar a necessidade da digressão acima para o tema desta dissertação. Afinal, a relação entre os atritos que surgiram da parceria entre o SEOP e a FNDS parecem possuir uma ligação tremendamente tênue com temas como o paradoxo constitutivo da cultura ocidental e a fusão dos pensamentos grego e cristão.

Na minha opinião, contudo, essa ligação é relevante por uma série de ecos que aquelas questões fazem no material deste trabalho: a ênfase da FNDS na questão da eficiência e o papel que a religião cristã apresenta na concepção de mundo do SEOP original são exemplos disso. Além do mais, o sistema de pensamento religião, não remetendo exclusivamente à cognição, não se presta a achar um conhecimento último, mas valoriza antes o mistério e o desconhecido. O que caracteriza a religião cristã, de origem judaica, é a *comunhão*, a aliança do povo com Deus. Ora, deve-se lembrar que as palavras *communitas*, *communio* e *communis*, em latim, como lembra Muniz Sodré (2002: 224), “referem-se à idéia de pôr uma tarefa em

comum, ou seja, dispô-la como possibilidade de realização de mais de um, o que implica o coletivo (...) oposto a particular”. Deste modo, pode-se começar a pensar no caráter *comunicacional e atribuidor de sentido* que a religião pode ter. Como observa Paiva (1998: 92), a religião fomenta uma relação com o Outro que é de “radical aceitação”, que aceita sua liberdade até o ponto de colocar a relação à prova. Por causa dessa postura, “a religião traz um sentido de direcionamento das ações mais efetivo que outros propósitos formadores de grupos”.

Na verdade, pode-se mesmo afirmar sociedade da informação é pobre na produção de um sentido comum para a coletividade humana que vá além dos imperativos do consumo e da eficiência. Essa sociedade informacional surge, na verdade, com o enfraquecimento dos conceitos gregos da Verdade e do Ser, que davam sentido à história do pensamento no ocidente. A comunicação vem suprir essa lacuna deixada pelo pensamento contemporâneo, que não procura mais esses conceitos.

A sociedade de informação, contudo, promove a troca de informações entre as pessoas (informações sendo entendidas aí como seqüências de bytes que formam mensagens e códigos que sinalizam algo entre os indivíduos conectados). Dentro dessa sociedade, os indivíduos não tem mais interioridade, tal como foi pensada e desenvolvida em nossa cultura por Santo Agostinho. O indivíduo seria um vazio que adquire valor social na medida em que é capaz de realizar conexões e transmitir informações. Todos os indivíduos que não se adaptam ou não podem se adaptar a este sentido único que perpassa nossa era tecnológica e informacional, encontram grandes dificuldades de se organizar em grupos e de se abrir existencialmente a outras possibilidades de vida em comunidade. Como consequência, há a formação das multidões de excluídos que proliferam na atualidade.

Tendo o colocado acima em mente, observamos que a religião – e em particular o cristianismo -- pode desempenhar um papel na busca de uma solução para o paradoxo acima, já que ele se encontra também na raiz das cultura ocidental. Além disso, tanto o SEOP quanto a FNDS baseiam sua missão de ajudar os mais necessitados em princípios cristãos. Tentaremos perscrutar, a partir dos princípios que norteiam o SEOP e a FNDS, como essas instituições vêem o Outro, e como isso se coaduna com o cristianismo originário e a filosofia grega.

## 4.2 O OUTRO NA FILOSOFIA GREGA: COMPARAÇÃO COM O CRISTIANISMO

Quando se consumou a passagem do pensamento mítico para o pensamento lógico, durante a Idade de Ouro da Grécia, passa-se de um regime que harmonizava as diferenças dentro da experiência humana de vida para outro que opunha as diferenças segundo o princípio da Identidade. Assim, no período mítico encontrávamos semi-deuses, animais com características humanas e vice-versa, como forma de harmonizar as diferenças, o que se tornou impossível no período lógico. Esta impossibilidade, entretanto, carregava consigo um espanto, uma angústia e um sofrimento elephantinos, pois o homem desencantado não mais poderia recorrer aos deuses para se proteger da *hybris* – a desmesura – e da multiplicidade que compõem o mundo. O risco constante que se corria era de se dissolver numa realidade múltipla e mutável.

A partir da tensa elaboração do conceito de Ser, que foi desenvolvida por Platão e Aristóteles tendo por base as contribuições pré-socráticas de Heráclito (o Ser como fluxo) e de Parmênides (o Ser como estado), as diferenças foram relegadas à posição de *acidente* dentro do pensamento ocidental. Isto se deu devido à escolha platônica pelo conceito parmenídico de Ser – que envolvia o Ser como uno, eterno, imutável, indestrutível e indivisível. Para acolher dentro do conceito de Ser a multiplicidade da realidade (pois se o conceito parmenídico permanecesse em seu estado puro, nada que fizesse parte do mundo da vida e da Natureza (a *phýsis*) entraria no conceito de Ser e da Verdade, e, conseqüentemente, uma grande potência de efetuação se perderia), Platão percorreu um longo trajeto. Nesta jornada, a grande questão da filosofia era sobre o Mesmo, e como reduzir a idéia da multiplicidade à do Mesmo. Todo o problema, uma vez que se foge do ser-em-fluxo heraclitiano, é resolver a questão que sobra para o pensamento, a de que “o Ser é”, e a de que “o não-Ser não é”. Na seqüência de diálogos *Parmênides*, *Teeteto* e no *Sofista*, podemos acompanhar este caminho platônico: no primeiro, há a questão de saber “como a multiplicidade sensível poderia ter como modelo a unidade do inteligível e dela participar”, como afirma Chauí (2001) ; no segundo há questão é a de saber se se pode chegar a um conhecimento verdadeiro através dos sentidos e do lugar a que pertence tudo o que não é Um; e, finalmente, no terceiro, Platão assimila ao Ser tudo que tem a possibilidade de existir, independente de unidade ou de necessidade. Aristóteles é quem

classifica e organiza o Ser em categorias, mostrando, assim, que o Ser poderia se mostrar de vários modos, e que o que era Ser numa determinada categoria não poderia não ser em outra. Deste modo, conseguiu-se lidar com a tensão do Absoluto e do Relativo no pensamento grego, valorizando o Absoluto como o Ser. Como resultado, nas palavras de Jorge Luiz Veschi (1996),

“somos parte de uma cultura cuja singularidade é procurar a unidade e a universalidade. Procurar congrega todas as diferenças e chegar a uma igualdade. Somos criados sobre uma terrível ambivalência para com a diferença. O efeito deste movimento é a constituição de uma multiplicidade irreduzível como efeito do desejo de unidade e de totalidade. O grande problema do Ocidente foi sempre o de como converter as alteridades para o Mesmo de forma a eliminar a angústia característica da maneira de ser de nossa cultura que não tolera um ‘além de si’, uma ‘outra coisa’”.

Ou seja, a tensão entre os princípios do Absoluto e do Relativo que surgiu no pensamento pré-socrático e que foi reduzida e parcialmente resolvida por Platão e Aristóteles no conceito de Ser (com matizes parmenídios) acabou por varar todo o *ethos* da experiência ocidental (no sentido de habitação, de modo de viver a realidade). A partir daí, o conceito de Identidade estava atrelado ao Ser, e funcionava como um Absoluto a partir do qual todas as diferenças eram medidas e poderiam ser incorporadas ao *ethos* ocidental.

Este modo de pensar, entretanto, constitui apenas uma linha de força da cultura ocidental. Outra linha de força dessa cultura – a religião judaico-cristã – também pensa a questão do Outro, mas em termos distintos.

Desde o fim da era de Ouro da Grécia e mesmo durante a vida de Platão e Aristóteles, a filosofia grega e suas questões sobre o Ser e a Verdade vinham perdendo terreno para uma série de outros pensamentos que abriam caminho para que a Vida entrasse no universo do pensar. Foi isso que se deu com os estóicos, os epicuristas e os cínicos, entre outros pós-aristotélicos, por exemplo. Esta modificação que se deu no pensamento grego clássico (vista por muitos como uma “queda” e uma “perda de vigor”) acendeu as possibilidades da confluência das vertentes judaico-cristã e grega de pensamento. O Deus grego da filosofia, puramente lógico e que funcionava para Aristóteles como “última causa incausada”, como motor que fazia tudo girar, deu lugar a um outro Deus que, na forma de Cristo, era de uma natureza, e possuía um *lógos* diferente. Por quê? Porque Cristo era um *lógos* que funcionava

não como o comum, o Ser, ou o que impede a dispersão da *phýsis* (na visão de Heráclito), mas como *mediador entre Deus e os homens*. A questão não é mais sobre a Verdade enquanto Verdade, como para os gregos, mas sobre a compreensão e a interpretação da Verdade que já está dada em Deus. Este papel mediador de Cristo remonta mais uma vez à questão da comunicação no cristianismo e para a produção de sentido que as escrituras sagradas podem possuir.

Todavia, deve ficar claro que o cristianismo originário da patrística ocidental, tal como desenvolvido por Justino, no começo do século II d. C., via-se como uma continuação da filosofia da Grécia, e foi sobre essa base que ele lutou para se impor como doutrina frente aos hebreus e aos pagãos. Tendo advindo da tradição filosófica grega, o cristianismo nasce com um princípio de exclusão também bastante forte. Essa exclusão funciona como uma “máquina” bastante sofisticada, contudo, que inclui todo o Outro que possa ser visto e lido como cristão. E isto não depende do tempo cronológico: Justino considerava que Sócrates, Platão, Heráclito, Ezequiel, Elias, Eliel etc. haviam sido cristãos antes mesmo da vinda de Cristo, pois haviam agido conforme o *lógos* de Deus. Assim, todo homem “racional” é cristão.

Não se deve supor, entretanto, que o problema da diferença seja visto da mesma forma para os gregos clássicos e para o pensamento cristão originário. Este último pensou arduamente o Outro também, e acabou por valorizá-lo no dogma da Trindade – o Pai, o Filho e o Espírito Santo como sendo Um e Três ao mesmo tempo, ou “Um em Três”. Dentro deste raciocínio, *Deus é idêntico a si mesmo e é o Outro de si mesmo*, mesmo não sendo um outro Deus, pois não se trata de politeísmo. Deus, Cristo e o Espírito Santo seriam manifestações de diferentes personalidades de uma mesma natureza.

O Cristianismo originário de Justino, portanto, lida com o Outro não como questão, à moda grega, mas como um fato – Cristo é o Outro de Deus, numa lógica de imanência (já que Cristo se fez carne e habitou o mundo dos homens) e de transcendência (já que Cristo, na posição de Filho, continua sendo Deus).

Evidentemente, a complexidade do assunto levou a diversas heresias que tiveram que ser combatidas à medida em que o cristianismo ia se desenvolvendo. Uma das principais era a gnose, que via o mundo, a concretude e a corporeidade como resultados de um fracasso da vida divina. Todo este tipo de pensamento que via no corpo e na matéria algo de negativo foi considerado herege na trilha que estava formando o cristianismo como doutrina. São Irineu,

inclusive, coloca corpo e alma como uma coisa só, que não se opõem, como faziam os gnósticos. Também a idéia grega de alma, orientada para o conhecimento e separada do corpo – na verdade freqüentemente caindo no erro devido à sua ligação com o corpo (como apresentada no *Fedro*, de Platão) não é a idéia de corpo mais pregnante durante a formação do cristianismo. Para o cristão, o corpo é sagrado e a carne não é princípio do mal. Na verdade, a própria consagração do pão e do vinho como carne e sangue de Cristo mostram esse estatuto privilegiado do corpo para a cristandade.<sup>45</sup>

Assim, percebemos que a cultura judaico-cristã ocidental tem uma relação bastante complexa com o Outro e com o corpo. Estas questões podem parecer muito antigas, mas podemos ouvi-las ressoando em toda elaboração do pensamento cristão pela história do Ocidente, quando discute se é a fé que prevalece sobre a razão ou vice-versa, e se a Verdade buscada em Cristo pelos cristãos é a Verdade como Amor (nos moldes de São João) ou a Verdade como intelecto (na versão de São Paulo, e que foi incorporada como doutrina oficial da Igreja a partir de São Tomás de Aquino).

É também no seio dessa discussão, e apesar de sua milenaridade, que algumas das idéias conflitantes do SEOP e da FNDS podem encontrar sua origem, já que as duas instituições baseiam sua ação numa variedade de princípios, que contam, entre eles, os princípios cristãos de ajuda e solidariedade para com o Outro. Com efeito, pode-se afirmar que o SEOP pré-reestruturação seguia a linha cristã da Verdade principalmente como Amor, o mistério da fé se superpondo à razão e o corpo como receptáculo da sacralidade divina. Em contrapartida, a FNDS parece entender que a busca da Verdade encontra seu caminho na discussão racional e que a fé é serva da razão.

A condição da globalização financeira e tecnológica, a disseminação de meios de comunicação de massa por toda a Terra e as grandes migrações por que passamos na atualidade demandam, contudo, análises sobre a relação entre Identidade e Diferença que vão além do cristianismo originário e da cultura grega. Para estudarmos como se dão as relações entre diferentes culturas e as questões das trocas que são efetuadas entre elas no tecer de um relacionamento, precisamos de um aparato teórico mais recente.

---

<sup>45</sup> É verdade que, devido a alguns ensinamentos de Santo Agostinho e de São Francisco de Assis e à sua influência na formação do pensamento cristão, a impressão que se tem é que o corpo é desprezado para os cristãos. No entanto, como vimos, não é exatamente o que se sucede.

Vamos portanto, encaminhar a discussão para o problema das trocas (tanto materiais, como de serviços e simbólicas) que são realizadas entre os grupamentos humanos, e como elas funcionam como um instrumento de comunicação e de vinculação entre os indivíduos em sociedade.

#### 4.3 COMUNICAÇÃO E TROCAS ENTRE O SEOP, A FNDS E AS COMUNIDADES

Antes de mais nada, precisamos perceber que a troca, na definição de Marcel Mauss (1974: 41) é um *fato social total*. Mas o que é um fato social total? São fenômenos em que “exprimem-se, ao mesmo tempo e de uma só vez, toda espécie de instituições: religiosas, jurídicas, morais (...), [e] econômicas (...), sem contar os fenômenos estéticos nos quais desembocam tais fatos e os fenômenos morfológicos que manifestam essas instituições”.

Na verdade, o que interessa a Mauss são as trocas entre as pessoas que ele chama de *dáviva* – o ato de dar, receber e retribuir presentes de um modo que parece livre e gratuito mas que, no entanto, é imposto e interessado. Se é verdade que este tipo de troca garante um certo tipo de vínculo social, então estamos também trabalhando com uma questão comunicacional. De acordo com Muniz Sodré (2002: 234-5), o estudo da comunicação envolve um espectro de ações que leva em conta a vinculação social (não necessariamente pertinente à mídia) e que estuda a problemática do ser-em-comum dos sujeitos sociais. Deste modo, a troca é muito mais do que apenas uma atividade econômica, mas envolve um contínuo jogo simbólico de interpretação da realidade que põe em evidência a característica comunicacional que as trocas têm.

Evidentemente não é somente o tipo de troca que surge quando se estuda o papel que uma fundação multinacional como a FNDS, uma ONG como o SEOP e a população de áreas carentes e violentas entram em contato é mais complexo que o esquema do mercado ou da dádiva tradicionais. Devido às mudanças já apontadas acima na sociedade contemporânea, as trocas entre as três partes não é exatamente similar àquela estudada por Malinowski ao analisar o *kula* praticado pelos trobriandeses, nem se assemelha ao *potlach* estudado por Boas entre os índios do noroeste norte-americano. Estudar essas trocas adquire características e

dificuldades únicas hoje. Por isso, vamos comentar, seguindo a análise de Godbout (1999), os tipos de trocas que podem ser realizadas hoje pelas instituições que são o foco de nosso estudo. Qual desses tipos de troca prevalece no SEOP? E na FNDS? E como a população retribui as trocas?

#### 4.3.1. Trocas com viés de dádiva moderna

Pelo que se colocou sobre os princípios de atuação do SEOP no capítulo II, muito do seu trabalho tem características que poderíamos atribuir ao esquema da dádiva moderna. De acordo com Godbout (1999: 89-92), o SEOP pode ser nomeado como um organismo beneficente que atua dadivosamente, já que sua ação se baseia em princípios de não-ruptura (o que quer dizer que os laços entre doador e donatário são cultivados a longo prazo, distendidos no tempo, e que são eles os motores da ação dos participantes no circuito), valorizam a pessoa (o que significa que a qualidade humana e os laços únicos cultivados entre os indivíduos são maiores que competências técnicas), e também envolvem prazer, liberdade e retorno na sua atuação. A insistência na liberdade, a relativa independência da dádiva com relação à renda e classe social, além da ausência de uma motivação religiosa ou mítica únicas também são importantes para a caracterização do ofício do SEOP como dádiva moderna (na dádiva tradicional, é freqüente a menção a motivações religiosas ou míticas e a restrição da liberdade dos participantes).

A retribuição da população nesse caso não se dá em bases monetárias ou em práticas produtivas que a permitam viver economicamente independente dentro de um certo prazo. O que se visa é o fortalecimento a longo prazo dos vínculos sociais entre os indivíduos nas comunidades e com o SEOP, de forma que se criem e se desenvolvam novas formas de produção e convivência que não estejam necessariamente subordinadas ao mercado ou a princípios de eficiência empresarial.

### 4.3.2 Trocas com viés mercantil

O modo de agir da FNDS com relação ao SEOP envolve outro tipo de troca, facilmente identificado com o mercado e bem diferente das características da dádiva, como vemos em Godbout (1999: 38-9): há um grau menor de afetividade na relação (sem aprendizado mútuo de longo prazo); data de saída da relação (o objetivo é fazer as comunidades sustentáveis economicamente, de forma que a FNDS não precise mais doar recursos); as doações são todas quantificadas monetariamente; o desperdício deve ser evitado e a dívida é quitável após certo tempo. Dentro desta perspectiva, a retribuição da população se dá basicamente em manifestações de empreendedorismo locais que permitam ao povo prover sua sustentabilidade econômica a longo prazo.

Não se deseja condenar a FNDS por seu modo de agir. Ainda de acordo com Godbout (1999: 239), o mercado permite que se faça trocas quando não é desejável ou necessária a existência de vínculos fortes, ou quando não há possibilidade alguma de se trocar. As realidades da FNDS e das comunidades da Baixada Fluminense são muito diferentes, de modo que iniciar uma relação de caráter mercantil possa ser o mais viável em princípio – a alternativa a isso seria não ter relação alguma, ou então usar de violência. A relação mercantil é dilatada no espaço, enquanto a relação dadivosa se dilata no tempo, e por isso, para a FNDS – distante fisicamente e temporalmente dos grupamentos humanos que assiste – esse é o melhor modo de começar um relacionamento.

O SEOP, nesse caso, cumpre um papel vital, pois medeia a doação dos recursos da FNDS e permite que eles sejam usados, idealmente, de acordo com as prioridades da FNDS, das comunidades e suas próprias, aproximando o circuito mercantil daquele da dádiva moderna – não ignorando ainda a presença da esfera pública na forma das prefeituras, a quem o SEOP repassa suas obras (como creches, escolas e centros comunitários), se esta se propuser a administrar aquelas instituições.<sup>46</sup>

O processo de reestruturação do SEOP, contudo, veio bloquear essa mediação e recolocar a questão do relacionamento da FNDS, do SEOP e das comunidades em outros termos. Não resta dúvida de que a reestruturação era necessária devido ao crescimento da

---

<sup>46</sup> deve-se lembrar que, hoje, é difícil classificar os mecanismos de troca de forma rígida: todas essas esferas se imiscuem no SEOP.

própria entidade, mas o modo como foi realizada causou definitivamente um curto-circuito na relação entre o ideário inicial do SEOP e seu modo de operação. O direcionamento rumo a uma ação centrada na eficiência e na produtividade, como propostas pela FNDS, acabou por desencadear uma série de outras modificações. Como coloca Sahlins (1979: 189), uma mudança no padrão cultural altera o modo como se produzem e se consomem os bens e serviços, já que "a produção é o momento funcional de uma estrutura cultural". Embora a FNDS tenha razões para delinear outra espécie de valores para o SEOP, o risco de se desestruturar os antigos relacionamentos entre os membros e com as comunidades é relevante. É exatamente sobre o processo de reestruturação, como ele foi conduzido e o discurso por ele transmitido que nos voltamos agora, no capítulo V.

#### 4.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Nas raízes da cultura ocidental encontram-se as primeiras dificuldades de se lidar com a alteridade. Isto permite soluções no trato com a diferença que tentem entendê-la e absorvê-la com base na sua própria identidade (é o que faz a FNDS), ou que aceitem a diferença sem absorvê-la, graças a um embasamento religioso (caso do SEOP). Nas duas situações surgem problemas: no caso da FNDS, há exclusão dos inadequados e empobrecimento da experiência da alteridade; no caso do SEOP, para se manter o grupo coeso, deve-se regular a vida dos indivíduos (como fazem muitas religiões; mas isso vai de encontro aos valores de uma sociedade que valoriza a liberdade individual). Sem essa regulação, a coesão da comunidade fica comprometida.

Fim do capítulo, podemos destrinchar discursivamente o *workshop* de reestruturação do SEOP de 2001, que foi um observatório privilegiado para o embate de todas as questões que viemos tratando desde o começo da dissertação. Durante aquele período, afloraram de maneira clara os muitos atritos que subjaziam na relação aparentemente harmônica entre o SEOP, a FNDS e os representantes das comunidades assistidas.

## 5 ANÁLISE DE DISCURSO DO *WORKSHOP*

### 5.1. OBJETIVO DO WORKSHOP

O objetivo citado no “Relatório Geral de Atividades” era de elaboração do planejamento dos programas executados e apoiados pelo SEOP. Na prática, envolvia uma reestruturação da estrutura administrativa e de poder do SEOP, o que implicava também um tipo diferente de comunicação entre os membros. Mead (1994: 143-166) mostra que o SEOP, seguindo a proposta da FNDS, passaria de um tipo de comunicação onde prevalecia a “mão única” (*one way communication*, onde os padrões de atividade na organização são simples, rotineiros, fechados e urgentes), para comunicação de “mão dupla” (*two-way communication*, onde as atividades seriam menos rotineiras, mais complexas, abertas e não-urgentes).

A comunicação no SEOP era predominantemente de “mão única” por vários motivos: 1. na prática, as distâncias de poder dentro da instituição eram grandes, embora a hierarquia não mostrasse essa diferença; e 2. As diferenças culturais entre os membros eram substanciais também, o que significa que necessidades, objetivos e desejos dos membros não necessariamente se complementavam.

Esses dois motivos restringiram a comunicação dentro do *workshop* e permitiam o aparecimento de comunicações paralelas, através de canais não-oficiais. Na análise de discurso do *workshop*, veremos como essas dificuldades se assomaram.

### 5.2 DISPUTAS DE SENTIDO SOBRE O “DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”

Sabe-se que o sentido das palavras muda quando passam de uma formação discursiva a outra.<sup>47</sup> Desta forma, o *workshop* promovido pela FNDS pode bem ser visto como um “campo

---

<sup>47</sup> Ver Orlandi (1988) apud Carrilho (2003).

de teste” para o objetivo do SEOP de legitimar uma formação discursiva alternativa às hegemônicas, quando se trata de “desenvolvimento sustentável”. Nesse campo ficaria claro se o SEOP, durante mais de uma década de atuação, foi capaz de construir -- ao menos junto ao seu corpo diretor -- um *lugar de fala*<sup>48</sup> alternativo, que representasse resistência e luta contra o regime de significação preponderante, associado à FNDS.

Desde o começo da dissertação viemos delineando as mudanças políticas, sociais, econômicas e culturais que deram luz às ONGs e às suas crises atuais (capítulo I). Daí em diante, viu-se que a possibilidade de criar esses novos lugares de fala existem, com visões alternativas sobre o papel do mercado, do desenvolvimento e da comunicação dentro das comunidades e das empresas (capítulo II). Em seguida, verificou-se que o sistema de pensamento religião pode abrir novas perspectivas (que não sejam embasadas pela tecnologia) sobre o trato com o Outro e o corpo na cultura contemporânea (capítulo IV). No capítulo V é onde, finalmente, poderemos checar se a estratégia discursiva desenvolvida pelo SEOP foi capaz de gerar coesão ideológica<sup>49</sup> suficiente entre os membros de sua diretoria para discutir e combater (ao menos em alguns pontos-chave), a visão da FNDS sobre “desenvolvimento sustentável”.

Tanto o SEOP quanto a FNDS afirmam trabalhar seguindo a linha da Agenda 21, proposta na conferência Rio-Eco 92. Como já vimos no capítulo II, este documento reconhece o caráter insustentável e predatório – tanto para a natureza como para as sociedades – do desenvolvimento econômico levado a cabo nos países centrais. Reconhece, como já vimos, que problemas econômicos, sociais, ecológicos e políticos se encontram complexamente interligados, e que sua resolução demanda que eles sejam pensados em conjunto. O objetivo do documento é propor vias de desenvolvimento alternativas que alterem os padrões de consumo e de tecnologia atuais, e que promovam maior equidade social com eficiência econômica. Com isto, a sustentabilidade e a qualidade de vida das gerações futuras estariam asseguradas. Assim, a Agenda 21 se divide em quatro partes:

1. Desenvolvimento social e econômico;
2. conservação e gerenciamento de recursos para o desenvolvimento;

---

<sup>48</sup> Pode-se entender lugar de fala, de acordo com Carrilho (2003), como “uma lei geral, a partir da posição e da situação relacional de quem fala”.

<sup>49</sup> Ideológico, aqui, é usado no sentido de “investimento de sentidos em matérias significantes” (ver Pinto (1999: 42)).

3. fortalecimento do papel dos governos locais e dos grupos organizados da sociedade civil; e finalmente
4. meios para implementar a Agenda 21.

Toda a disputa da FNDS e do SEOP é relativa aos meios para se chegar a esse desenvolvimento sustentável. Como coloca Buarque (2001: 68), a equidade social<sup>50</sup>, a conservação ambiental e a eficiência econômica interagem de forma complexa. Ou seja, uma decisão político-institucional que altere o padrão tecnológico, a estrutura de renda e/ou o padrão de consumo, pode causar efeitos simultâneos (tanto negativos quanto positivos) nas três áreas mencionadas acima.

Devido ao caráter complexo desses efeitos, o desenvolvimento local sustentável deve ser visto, como coloca Buarque (2001: 69) como um “processo e uma meta a ser alcançada a médio e longo prazos, gerando uma reorientação do estilo de desenvolvimento, redefinindo a base estrutural de organização da economia, da sociedade e das suas relações com o meio ambiente natural”.

Ora, a “redefinição da base natural de organização da economia” é algo extremamente complicado que envolve também mudanças na base tecnológica dominante e na estrutura de renda. Como estudamos no capítulo III, nossa sociedade está baseada no poder de efetuação da tecnologia – ela é, de acordo com pensadores como Heidegger, a própria essência de nossa época – e é na pura imanência da produção de efeitos que nossa cultura se sustenta (embora jamais questione esse seu fundamento recalcado).

Dentro do SEOP pré-reestruturado havia um questionamento da tecnologia dominante, a quais valores e interesses ela servia e suas possíveis conseqüências para as comunidades. O SEOP questionava a tecnologia a partir de uma base não tecnológica, ou seja, usando o mistério do sagrado para indagar por outros valores e idéias.

Já a FNDS abraça as novas tecnologias, e, quando as questiona, o faz com o crivo da própria tecnologia: se um determinado processo produtivo ou estrutura social são capazes de gerar efeitos desejáveis, eles têm grande chance de obter o apoio da FNDS.

Aí se infiltra mais uma vez a questão do Outro nas sociedades ocidentais modernas. Para a FNDS, o Outro é incorporado na medida em que possa ser “eficiente” e aceite os

---

<sup>50</sup> De acordo com Buarque (2003: 22), equidade “pode ser entendida como a igualdade de oportunidades de desenvolvimento humano da população, respeitada a diversidade sociocultural, mas assegurada a qualidade de vida e a qualificação para a cidadania e o trabalho.”

padrões vigentes de “equanimidade”, “cidadania” e “diversidade” nessas sociedades. Caso contrário, a FNDS escolherá outros projetos em que o “potencial para desenvolvimento é alto” (*Report of the Novartis Foundation for Sustainable Development, -- 2001/2002*, p. 31). Isto entra, de certo modo, em contradição com o objetivo da entidade de ajudar os “mais pobres entre os pobres”.

No SEOP, a presença do mistério e do sagrado permitem uma maior abertura para o Outro e a aceitação de modos distintos de existência. Contudo, isto também não se dá sem problemas, principalmente com a questão dos gastos: se não se segue o padrão de eficiência e transparência empresariais, que outros critérios de aplicação de recursos, na prática, se devem usar? Como lidar com o dinheiro, com sua circulação, e qual é o seu estatuto numa escala de valores alternativa àquela de mercado?

Vejam agora como o SEOP e a FNDS tentaram articular essas diferenças na prática, analisando o *workshop* de maio de 2001.

### 5.3 O TIPO DE ANÁLISE DE DISCURSO

Para esta dissertação, usaremos uma modalidade de análise de discurso que segue a linha sugerida por Pinto (1999: 10). Ou seja, ela depende do contexto; é crítica nos sentidos da filosofia marxista e na consideração da eficácia comunicativa do discurso; relaciona o texto com as forças sociais que o moldaram; usa o conceito de ideologia na análise; não usa estatísticas nem pretende fazer uma análise de conteúdo, além de trabalhar com as marcas formais da superfície textual.

O *workshop* de reestruturação do SEOP que vamos analisar foi o terceiro e o mais importante de uma série de encontros que a diretoria da FNDS estava levando com a do pessoal do SEOP. Ele ocorreu durante os dias 7 e 11 de maio de 2001 no Centro General Ayrosa, em Itaipava, distrito de Petrópolis, na região serrana do Estado do Rio de Janeiro. Quem coordenou o *workshop* foi Sharif Abdullah, consultor norte-americano contratado pela FNDS para esclarecer os motivos que a Fundação teria para realizar as mudanças planejadas e aplica-las de acordo com os interesses dos membros e beneficiários do SEOP. A finalidade

social da comunicação do *workshop* era, portanto, de convencer o pessoal do SEOP da necessidade de reestruturação do SEOP. Para isso, era necessária a transmissão de informações que mudasse o modo de operação da instituição.

Presentes ao *workshop* estavam todos os membros e parceiros do SEOP, com uma importante exceção: Waldemar Boff que, como um dos fundadores da instituição, não queria influenciar os rumos do *workshop*, aparecendo apenas pontualmente para assegurar que apoiava o processo e para dirimir dúvidas dos outros participantes sobre sua ausência.

Particpei desse *workshop* como tradutor oficial do evento. Separadamente, Sharif Abdullah conversou comigo sobre o modo como a tradução deveria ser conduzida: inflexões de voz indicando alguma emoção deveriam ser, na medida do possível, sempre traduzidas e transmitidas. O vocabulário usado seria simples o bastante para que todos pudessem entender o que estava sendo comentado, mas gírias e expressões similares deveriam, em princípio, ser evitados. Isso não significava que a reunião deveria ser absolutamente formal, mas que a seriedade e importância do evento deveriam estar marcados.

Conquanto o encontro com o pessoal todo do SEOP tenha durado apenas quatro dias, o tempo de permanência e de discussões com membros do SEOP separadamente durou do dia primeiro a dezesseis de maio. Nesses encontros em separado, muitas das diferenças entre a FNDS e o SEOP que relatamos nos capítulos anteriores – com relação aos motivos de desenvolvimento, ao papel do mercado e da comunicação nas comunidades – se insinuaram. Deste modo, por vezes serão feitas referências a incidentes que ocorreram fora do *workshop* propriamente dito, mas que servem para explicitar atritos que estavam incubados durante as reuniões entre os dias 7 e 11 de maio.

#### 5.4 TEMAS DO *WORKSHOP*

Durante os quatro dias de *workshop* – em que vários membros do SEOP e também o auditor Sharif Abdullah pernottaram no Centro General Ayrosa – basicamente sete temas foram colocados em pauta pelo auditor para discussão:

1. Quais seriam as regras que as pessoas deveriam seguir para que o *workshop* tivesse o melhor resultado possível? O que foi bom e ruim no primeiro dia de *workshop* e no *workshop* passado?
2. Que experiências e/ou atividades cada membro ou parceiro do SEOP poderia partilhar com os outros para melhorar a interação entre as pessoas e aumentar o conhecimento de todos?
3. Na visão dos membros do SEOP, como estaria o mundo dali a 50 anos? Quais seriam os temas de desenvolvimento mais importantes nos próximos 50 anos?
4. Quais são as prioridades (materiais e não-materiais) que uma sociedade deveria possuir frente a sua população?
5. Que modelos novos de organização poderiam ser aplicados ao SEOP?
6. Como pode-se dividir os membros dentro da nova estrutura organizacional?
7. O que é o SEOP? Qual a sua missão? O que faz? Qual é a estrutura atual do SEOP? Como deveria ser a estrutura futura? Quem são os membros e parceiros do SEOP? Quais são seus direitos e deveres?

Os membros do SEOP foram divididos aleatoriamente em cinco grupos para a discussão desses assuntos. Deve ficar claro que os temas estão colocados aí na mesma ordem em que foram apresentados pelo auditor da FNDS, Sharif Abdullah.

Vamos agora concentrar nossa atenção na formação do universo de discurso que o emissor, Sharif Abdullah, tentou construir com aquelas perguntas, na situação de comunicação do evento.

## 5.5 UNIVERSO DE DISCURSO E SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO

O universo de discurso que o emissor tentou construir com as perguntas acima era o processo de reestruturação do SEOP, e foi criado dentro da ordem de discursos da instituição fundações de apoio a causas sociais. Esse universo foi formado usando basicamente dispositivos de modalização diretivos, isto é, perguntas. Sendo dispositivos de modalização, não se pode deixar de observar que essas perguntas conduziam os receptores a um determinado tipo de compreensão dos problemas do SEOP, ao mesmo tempo em que

demarcavam, para o emissor, as fronteiras entre o seu conhecimento e dos receptores. O objetivo desse processo era usar a linguagem para configurar uma relação de poder entre enunciadores e co-enunciadores que permitisse a reestruturação do SEOP.

O *workshop* foi realizado num centro de convenções do exército brasileiro comumente utilizado por empresas para promover esse tipo de evento com seus executivos e funcionários. Deve-se observar que o ambiente – grandes salões de conferências construídos com arquitetura moderna, piscina, restaurante, comida farta e grandes jardins -- era bastante distante da realidade da maioria dos membros e parceiros do SEOP, que vivem em áreas pobres da Baixada Fluminense e de Petrópolis. A própria escolha do local do *workshop* já demarcava, assim, uma certa relação de poder e fortalecia o lugar de fala do representante da FNDS.

As reuniões foram todas realizadas num salão espaçoso, acarpetado e bem iluminado. O auditor, Sharif Abdullah, ocupava um lugar à frente de duas ou três lousas onde às vezes escrevia ou desenhava algo. Os membros e funcionários do SEOP e também Sharif estavam dispostos em círculo, sem que ninguém, espacialmente, ocupasse uma posição central.

## 5.6. O *ETHOS*

O *ethos*, como Barthes aponta no livro de Maingueneau (2002: 98), “são traços de caráter que o orador deve *mostrar* ao auditório (pouco importa sua sinceridade) para causar uma boa impressão: são os ares que assume ao se apresentar. [...] O orador enuncia uma informação, e ao mesmo tempo diz: eu sou isto, eu não sou aquilo”.

Mead (1994: 161-3) aponta que a postura, os gestos, o movimento dos olhos e a qualidade da voz fazem parte dos sinais não-verbais que carregam grande parte da comunicação (Mead cita Trompenaars para afirmar que algumas estimativas apontam que até 75% da comunicação é não-verbal). Sharif estava ciente disso quando pediu que gestos e expressões fossem, na medida do possível, traduzidos no *workshop*.

Em nosso caso, o emissor era um homem negro de idade entre os 50 e 60 anos, um pouco acima do peso, de jeito bonachão, roupas casuais e de fala pausada e calma. Além disso,

ele andava geralmente munido de um *laptop* e de uma máquina fotográfica digital, que eram objeto de admiração de alguns membros do SEOP. Ainda que inadvertidamente, esses aparelhos funcionavam como objeto de *status* e de sucesso pessoal para muitos dos presentes.

Perguntado sobre sua história de vida e como chegou à posição de auditor da FNDS, ele explicou que veio de uma cidade dos EUA abatida pela violência e pelo desemprego. Comentou ainda que perdeu um irmão mais velho para as drogas e que desde jovem esteve envolvido em trabalhos comunitários e de inclusão social. Este trabalho permitiu que ele fizesse duas faculdades (direito e psicologia) e que chegasse a ser diretor de uma organização voltada para a inclusão social (o *Commonway Institute*).

Este *ethos* encontra ressonância com a realidade vivida por vários membros e parceiros do SEOP. O fato de o auditor ter vindo do mesmo meio que muitos ali tinha um efeito calmante: o medo de várias pessoas era, entre outros, de que a reestruturação os faria perder recursos financeiros, que o SEOP iria se transformar completamente e que empregos seriam cortados (essas eram dúvidas freqüentes que apareciam durante o encontro). Contudo, a origem similar de Sharif e de muitos membros do SEOP, dava mais poder à sua fala quando ele garantia que os medos das pessoas eram infundados. Ou seja, idealmente haveria a atribuição de um *ethos* ao auditor por parte dos co-enunciadores, que, num segundo momento, incorporariam esse *ethos* – entendido como forma de habitar e perceber o mundo – e construiriam o corpo de uma comunidade imaginária, onde todos partilhariam do mesmo discurso.

Essa construção, contudo, não se dá sem atritos. Veremos agora, como os desentendimentos surgiram quando os cinco grupos de membros do SEOP davam respostas às perguntas feitas pelo auditor algumas páginas atrás.

## 5.7 DISCUSSÕES DAS PERGUNTAS DO AUDITOR

A própria heterogeneidade cultural e social dos membros e parceiros do SEOP faz com que a participação nas questões da reestruturação seja bastante diferenciada. Como o *workshop* funciona na comunicação face-a-face, ele obedece certas regras de polidez e

demanda que as pessoas manejem certas competências (como a das leis do discurso e dos gêneros de discurso; a competência comunicativa, a lingüística e a enciclopédica). Dado que muitos participantes são das classes de renda mais baixas da população, há um medo natural de se “perder a face” pública (que Maingueneau chama de “face positiva”). No trato social, as pessoas de classe mais baixa normalmente tem seu conhecimento e cultura avaliados de forma positiva por serem “exóticos” ou mostrarem estilos de vida distintos. Este “exotismo” pode, muitas vezes ser comercializado e comprado por pessoas de renda mais elevada.

Todavia, esse conhecimento raras vezes é valorizado quando se trata de propor novos modos de organização social e de produção. Nesse caso, as propostas são vistas como inexecutáveis ou ineficientes.

Reproduzo abaixo as respostas à primeira pergunta proposta por Sharif Abdullah aos grupos, tal como consta no “Relatório Geral de Atividades” do *workshop*. A reprodução dos textos será o mais similar possível ao que aparece no “Relatório Geral”, inclusive com erros gramaticais, deixando as palavras em caixa alta etc. Algumas modificações foram feitas (como deixar um espaço entre itens de grupos diferente, para facilitar a leitura).

REGRAS:

GRUPO N.1

1. CUMPRIMENTO DO HORÁRIO
2. CLAREZA OBJETIVAS NAS PROPOSTAS E NAS FALAR (sic)
3. AVALIAÇÃO DO TRABALHO NO FINAL DO DIA

GRUPO N.2

1. CUMPRIMENTO DO HORÁRIO

GRUPO N.3

1. VÁRIOS OBJETIVOS EM UMA FRASE SÓ: SERMOS OBJETIVOS,PONTUAIS,VERDADEIROS NOS DEPOIMENTOS CORRENTES COM OS IDEAIS DE TRABALHOS, RESPEITANDO A DIVERSIDADE CULTURAL E ECONÔMICA DE CADA COMUNIDADE.

GRUPO N.4

1. RESPEITAR OS HORÁRIOS
2. SOLICITAR PARA FAZER INTERVENSÃO E FALAR NO MÁXIMO 3 MIN.
3. OBSERVAR CONVERSAS PARALELAS, TEMOS QUE PARAR E CONCEDER 3 MIN. PARA NO MÁXIMO 3 PESSOAS.

GRUPO N.5

1. OBJETIVIDADE NAS QUESTÕES E PROPOSTAS USANDO COERÊNCIA E FIDELIDADE A RESPEITO DO SEOP.
2. PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA MEDITAÇÃO.
3. TRANSPARÊNCIA E EQUILÍBRIO ENTRE EMOÇÃO E RAZÃO

O que foi bom	
Estar mais uma vez com a família SEOP	
O acolhimento dos amigos	Foi um trabalho muito profissional
A presença do Charif (sic)	Compartilhar novas experiências
Participar como pessoa do povo na reestruturação do Seop	Troca de experiências
Almoço	As idéias
Objetivar melhor o que queremos	A experiência que nós adquirimos no encontro
Estarmos juntos	A convivência com o grupo
A união de todos em torno de um só objetivo: o amor ao próximo	Apoio dos participantes externos
O lugar tão bonito	A confiança do Diretor Geral do Seop
Informações novas	Disponibilidade do grupo
Integração do consultor x grupo	O ambiente inspirando paz
A descontração (sic)	Liberdade de escolha
Rever as outras pessoas	Crescimento profissional
A descontração	

O que não foi tão bom assim	
A saúde do Waldemar	O sol não Ter aparecido no primeiro dia
A ausência (sic) do Waldemar, que até hoje tem sido a peça valiosamente rara dos pobres rejeitados da sociedade do SEOP	Desentendimento sobre a meditação

Novamente, as regras são produzidas como enunciados diretivos, mas com valor imperativo desta vez. O uso do infinitivo sinaliza que as regras valem igualmente para todos, e não apenas para os co-enunciadores. É mais um modo de os enunciadores preservarem sua face positiva diante dos outros.

O uso do vocabulário também sinaliza que há mais de um gênero de discurso presente: ao lado de palavras e expressões como “descontração”, “acolhimento”, “compartilhar”, “paz” e “amor ao próximo”, temos “crescimento profissional”, “objetivar melhor” e “transparência”. Essas palavras são ideologicamente significantes, ou seja procuram produzir efeitos de sentido ligados a certas condições sociais. Isso sugere que dentro do tipo de discurso *workshop*, nós poderíamos estar lidando com gêneros que abarcam o místico-religioso com viés político de esquerda (prevalente no SEOP) e o empresarial (no caso da FNDS).<sup>51</sup> As condições sócio-históricas em que esses gêneros vêm à tona são bastante diversas e, por isso, o bom andamento do discurso ocorrido no *workshop* já se encontra desde o princípio sujeito a atribuições: as finalidades mutuamente reconhecidas entre os enunciadores e o co-enunciadores, e a legitimidade dos parceiros, do lugar e do momento não são plenamente reconhecidas. Isto tende a produzir alguns enunciados de sentido muito geral e de difícil compreensão (como por exemplo “disponibilidade do grupo”, “o ambiente tão bonito”, ou “almoço”, referentes ao que houve de positivo no primeiro dia do *workshop* e no encontro anterior).

As respostas da segunda pergunta objetivavam fornecer um conhecimento maior da realidade com que cada parceiro trabalhava. Objetivavam criar ainda uma marca de solidariedade (mais do que autoridade) entre os membros do SEOP e o consultor norte-americano, pois era uma ocasião em que o auditor se colocava na posição de receptor dos textos dos outros.

1. FORÇA PRODUTIVA DO DESENVOLVIMENTO POLÍTICO, CULTURAL E ECONÔMICO DO SEOP: ANALISAR E DISCUTIR TRABALHOS COMUNITÁRIOS
2. CAMINHAR LENTAMENTE NA FLORESTA EM SILÊNCIO
3. VIAGEM À ITÁLIA, UMA VIAGEM DE SOLIDARIEDADE
4. IMPRESSÕES
5. EXEMPLOS DE SUSTENTABILIDADE

---

<sup>51</sup> Isto é reforçado pelas músicas, rezas e meditações que iniciavam as discussões sobre a reestruturação.

6. ANALISAR E DISCUTIR TRABALHOS COMUNITÁRIOS
7. TRABALHO COM OS JOVENS PARA UM NOVO AMANHÃ
8. VISITA DE DOIS VOLUNTÁRIOS INTERNACIONAIS QUE VISITAM O SEOP ATÉ HOJE ACOMPANHAMENTO À DISTÂNCIA DOS ADOLESCENTES MONSTRANDO (sic) OS FATOS
9. PALESTRA COM Dona Vasti
10. TECNOLOGIA DO ESPAÇO ABERTO<sup>52</sup>
11. APRESENTAÇÃO DO BANCO DE TECNOLOGIA SOCIAL
12. COMO O TRABALHO DO SEOP ESTÁ SENDO COMPREENDIDO E ASSIMILADO POR OUTROS AGENTES
13. PONTOS DE CONVERGÊNCIA DAS TECNOLOGIAS SOCIAL (sic)
14. TERCEIRA IDADE

Todas estas mini-palestras foram realizadas após o término dos trabalhos do *workshop* propriamente dito (às 17:00 horas) e, portanto, não acompanhei seu andamento como tradutor. No entanto, os horários em que esses eventos ocorreram e os próprios temas selecionados permitem uma análise que reforça as conclusões que tiramos anteriormente.

Inicialmente, pode-se dizer que as mini-palestras funcionaram para aproximar os interlocutores, colocando todos num mesmo patamar para falar. No entanto, essa aproximação era menor quando se discutia propriamente a reestruturação (no período de nove da manhã às cinco da tarde). Nesse caso, a agenda do auditor deveria ser seguida pelos demais participantes e havia um controle mais rígido dos tópicos tratados. Interrupções podiam ser e foram feitas, mas, pelo que pude perceber, muitos membros e parceiros do SEOP não compreendiam exatamente o que estava sendo discutido (principalmente quando alguma tecnicidade legal, econômica ou administrativa estava em pauta). Na produção do texto do *workshop* ficava clara a heterogeneidade enunciativa mostrada: fragmentos de gêneros de discurso que envolviam o econômico, o legal, o religioso, o místico, o ecológico e o panfletário buscavam todos seu espaço ali. O choque era inevitável, e mostrou, na minha opinião, que quatro dias de *workshop* foram insuficientes para produzir a confiança mútua e a comunicação adequada entre o pessoal da FNDS e do SEOP. Essa falta de confiança acabou por comprometer a necessária reestruturação do SEOP.

---

<sup>52</sup> Trata-se de uma técnica de condução de *workshops*, que foi utilizada em nosso encontro.

Quanto aos temas das mini-palestras, eles continuaram, em sua maioria, misturando fragmentos de diversos gêneros de discurso, num processo de dialogismo complicado, haja vista que as posições ideológicas de cada um desses gêneros são por vezes muito distintas. O resultado, para que não haja a explicitação de conflito, é usar palavras que, ao menos em primeira mão, não sinalizem um desentendimento. Daí temos sugestões como “impressões” (sem maiores definições), “trabalho com os jovens para um novo amanhã”, e “caminhar lentamente na floresta em silêncio”.

As respostas dos cinco grupos à terceira pergunta feita por Sharif Abdullah dá sequência à nossa análise:

TEXTO 1

Senso de responsabilidade pelo mundo será de todos

Modelos de desenvolvimento para o bem – estar de todos, e não para o lucro e acumulação de povos

Diferenças (culturais/religiosas) como razão de enriquecimento humano e não de conflitos

Nova ética/consciência terá brotado: a vida e liberdade

TEXTO 2

Sócio – cultura fraternidade, igualdade e liberdade

TEXTO 3

Se não houver uma terceira guerra mundial...

Daqui a 50 anos não queremos um meio-ambiente, queremos um ambiente inteiro.

A partir deste objetivo, não podemos falar de política, de economia, de sociedade, de cultura, de guerra ou de paz, de espiritualidade, separadamente.

A política neoliberal hoje praticada é o desdobramento da política colonizadora e expoliadora (sic) de ontem. Ela a política neoliberal (sic) dita a economia e todas as outras inter-relações, sem levar em conta o bem estar do ser humano e sim grupos que detem o poder econômico. E este é o determinante nas relações sociais, culturais etc..

A atual política neoliberal levará ao caos e do caos ressurgirá, já está surgindo uma nova sociedade que como diz Leonardo Boff “sabe se cuidar” e que será baseada em valores humanos.

TEXTO 4

NEGATIVO - ECONÔMICO

Porque modifica a cultura, corrompe os políticos, destrói o meio-ambiente e gera a guerra.

POSITIVO

Lutar contra a minimização do Estado e defender sua democratização.

Articulação em rede uma economia solidária, sustentável contra o consumismo.

TEXTO 5

Em 1978, apenas 30% da população brasileira era ativa. Hoje diante dos avanços tecnológicos, calculamos que esse percentual seja bem maior, pois temos máquinas muito avançadas que aposentam milhares de mãos-de-obra.

Isso significa que daqui a 50 anos, o ser humano deixará de viver para que as máquinas “sobrevivam” . Isso, infelizmente, prejudicará todos os outros temas e destruirá o objetivo da criação de Deus:...”Que todos tenham vida e vida em abundância” .

Nos textos acima, a operação de atualização – que consiste na “operação de constituição das matrizes de compreensão a partir das quais o enunciado será derivado”, nas palavras de Pinto (1994: 39) – sinaliza um estado de coisas impreciso, pois muitas das palavras usadas estão envolvidas em disputas de sentido. Por exemplo, quando se diz “desenvolvimento”, no primeiro texto, a que tipo de desenvolvimento se está aludindo? A qual (ou quais) noções de desenvolvimento presentes em nossa cultura esta palavra está se referindo? Vimos no capítulo II como as idéias de desenvolvimento da FNDS e do SEOP não são homogêneas, e que isso pode ser fonte de desentendimentos. O mesmo se sucede quando se usa conjuntamente as palavras “liberdade, igualdade e fraternidade” (no texto dois acima), lema da revolução francesa, ou quando se baseia uma nova ética e consciência na “vida” e na “liberdade”. Ou seja, utilizar essas palavras sem uma maior especificação caracteriza uma sinédoque que esconde as relações de poder que estão atuando no discurso.

As operações de extração e indicação nos textos acima também sinalizam dificuldades, pois utilizam sempre artigos definidos junto com as palavras “desenvolvimento”, “neoliberalismo”, “economia”, “cultura”, “relações sociais” etc. Isto supõe um compartilhamento do conhecimento dessas noções pelo emissor e pelo receptor, o que, em

nosso caso, não pode ser admitido de antemão, dada a heterogeneidade de conhecimentos e do *background* social, histórico e econômico dos participantes. Ademais, o artigo definido supõe que está se lidando com uma espécie de “cultura”, “economia”, ou “neoliberalismo” específicos. Novamente não se analisam as diversas significações que essas palavras (e os sintagmas formados por elas) podem adquirir em nossa cultura.

De resto, algumas sentenças são de difícil compreensão. Por exemplo, o que exatamente se quer dizer quando se aponta que o “econômico” é negativo, pois “modifica a cultura, corrompe os políticos, destrói o meio-ambiente e gera a guerra” (texto 4)? E como sabemos que a apenas 30% da população estava ocupada em 1978 (no mercado formal? É taxa de desemprego? Se sim, é aberta ou fechada?) e que, devido à mecanização das fábricas esse índice aumentou? A que aludem esses números? E o que significa “prejudicar todos os outros temas” (texto 5)?

Todos esses exemplos sugerem que grande parcela das pessoas presentes possui educação formal limitada (veja, por exemplo, quando se fala, no texto 5, que “as máquinas vão aposentar milhares de mãos-de-obra”). Muitos textos mencionam o ideário de origem marxista e esquerdista (quando se propõe lutar contra o consumismo, contra a “minimização” do Estado (texto 4), ou quando se diz que o “econômico é determinante das relações sociais e culturais” (texto 5)). Há ainda presença de motivos religiosos nos textos 3, 4 e 5.

Isto remonta ao primeiro capítulo dessa dissertação, sobre as origens e ideários iniciais das ONGs. Com efeito, todo este penoso processo por que o SEOP passou reflete as mudanças que muitas ONGs enfrentam na atualidade e os conflitos que brotam com as modificações culturais, sociais e econômicas que vêm atravessando o mundo todo (em graus e alcances variáveis, contudo).

A quarta pergunta colocada pelo auditor foi respondida depois de vários debates intra- e intergrupos, e as respostas obtidas foram estas:

ASPECTOS MATERIAIS QUE UMA SOCIEDADE DEVERIA FORNECER A SEU POVO: COMIDA CASA E TRABALHO EDUCAÇÃO SAÚDE/ MEIO-AMBIENTE
--

TERRA + SANEAMENTO

LEVAR A VIDA CORRETAMENTE

ASPECTOS NÃO MATERIAIS QUE UMA SOCIEDADE DEVERIA FORNECER AO SEU POVO:

FÉ

SOLIDARIEDADE

PAZ

Todos essas prioridades não são motivo de disputa entre a FNDS e o SEOP – ambos perseguem os mesmo objetivos. Contudo, deve-se colocar que quando se discutem os meios para se chegar a esses objetivos, o auditor passa a controlar mais de perto o diálogo. Primeiramente, ele compara o SEOP a um carro que teria ficado velho e que precisa de um novo modelo. Depois, compara-o a um foguete que, para poder voar mais alto precisa sofrer reajustes e descartar certas partes que o impedem de alçar vôos maiores. Não se cansa também de comparar o processo de reestruturação do SEOP com o que ocorreu com a organização *Sarvodaya Shramadana* (já mencionada à página 30) e como aquela organização pôde estender sua atuação após ser reestruturada. Assim, Sharif Abdullah aponta cinco motivos para uma comunidade formar uma organização:

MODELOS DIFERENTES DE ORGANIZAÇÃO  
(OU MODELO NOVO DE CARRO)

O QUE É MAIS IMPORTANTE: AS PESSOAS QUE ESTÃO NO CARRO OU O CARRO NOVO?

O QUE SERÁ FEITO DO CARRO VELHO?

TIPOS DE MODELOS:

*1. Modelo dirigido por uma necessidade (ex: construir casas) , quando a necessidade acaba, a organização termina ou se transforma para outras necessidade; trabalha a curto prazo;*

Este tipo de organização tem problemas:

Neste tipo de organização as pessoas acabam muito rápido, é muito pragmático, pode

Prender as pessoas que têm as necessidades.

*2. Modelo guiado pela metodologia- se concentra em fazer as coisas de determinada forma, (fazer pessoas organizadas nos bairros), os problemas são em se adequar a metodologia e não às pessoas. Todos muito eficientes porque todos entendem a metodologia.*

*As desvantagens que existem:*

*Às vezes a metodologia não é mais apropriada para aquele determinado tempo que se vive.*

**Exemplos: TÉCNICAS DE AUTO-AJUDA  
PESSOAS ORGANIZADAS NO BAIRRO  
TENDE A SE CONCENTRAR NAS SOLUÇÕES DE MÉDIO E LONGO PRAZO  
OS PROBLEMAS SE ADEQUAM A METODOLOGIA E NÃO AO CONTRÁRIO**

*3. Modelo comunitário – cria a comunidade dentro da organização, trabalha democraticamente e por consenso; o consenso é mais importante que a metodologia. Não é tão importante se você resolve ou não o problema.*

**SELECIONA PESSOAS PARA JUNTAS SELECIONAREM A METODOLOGIA  
O CONSENSO É MAIS IMPORTANTE QUE A METODOLOGIA**

*As desvantagem (sic) que existem:*

**PODE SER FRUSTRANTE  
MUITA CONVERSA E POUCA AÇÃO**

*4. Modelo Filosófico – modelo guiado pela razão ou espírito, são organizadas sem saber se o espiritual pode resolver o problema. A concentração (sic) é a longuíssimo prazo, não está ligado às condições materiais dos problemas. As pessoas ficam na organização por muito tempo.*

*Problemas:*

**FILOSOFIA FORA DE COMPASSO PARA ATENDER AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE  
NADA SE FAZ SE UM QUIZER (sic) SER MAIS QUE O OUTRO  
NÃO É DEMOCRÁTICA  
PODE SER DIVORCIADA DAS NECESSIDADES DAS PESSOAS**

5. *Modelo guiado pela personalidade – se concentra na personalidade do líder. A organização é tão forte quanto for a personalidade do líder, ou seja, tudo depende do líder. Os participantes não estão envolvidos com os problemas da comunidade mas sim com o líder.*

Problemas:

*Pode transformar-se um culto à personalidade, a organização não se preocupa com detalhes e cria dependência, mesmo quando isso não é a intenção do líder. É difícil pois esta organização não(sic) muda seu curso se o líder não adota ou muda.*

6. *Modelo de organização catalizadora (sic) - Incorpora todas as características dos 5 modelos, necessidade, filosofia, metodológica, democrática, líder. Podemos equilibrar os problemas que estes modelos trazem.*

O modo de organizar os tópicos direciona o *workshop* no caminho do gênero de discurso didático. Com efeito, o auditor parece estar instruindo o público na intenção de colocar o SEOP em um ou mais desses gêneros. Aí fica demarcada uma relação de poder que envolve saber, já que os membros do SEOP não tiveram tempo para desenvolver ou refletir sobre os modelos propostos pelo auditor. Não tiveram tempo também verificar se o SEOP se enquadrava em algum deles, ou se eles poderiam sugerir outros modelos.

De acordo com o consultor, o SEOP já carregava em si sementes de todos os tipos de modelos, mas precisava se aprofundar no modelo catalisador. Fora do *workshop*, contudo, Sharif comentou comigo que o SEOP era uma organização modelada por um líder forte – Waldemar Boff – e que o ideal seria afastá-lo do lado administrativo, mantendo-o como uma espécie de “guia ético e espiritual” para os demais membros do SEOP. Nesse papel, ele motivaria e inspiraria os outros em seus afazeres, mas não teria poder para decidir assuntos administrativos.

Fazendo uma ponte com o que Hardt e Negri (2001) afirmam sobre as ONGs (já colocado no primeiro capítulo), vemos que a organização do SEOP deveria funcionar como uma empresa – e este funcionamento é visto como inevitável, naturalizado. Há aí uma tentativa de reificar a estrutura empresarial quando se lida com ONGs. Mas sabe-se hoje que o capital precisa controlar a produção da própria vida, os desejos e as motivações das pessoas. É aí que entra o papel do “guia ético e espiritual”, que age, contudo, sempre dentro dos princípios organizadores do capital.

A apresentação dos modelos também não ficou clara para alguns membros do SEOP. Eles me procuraram pessoalmente nos intervalos do *workshop* para pedir que o auditor “falasse numa linguagem mais simples”. As metáforas sobre carro e foguete – associando o SEOP a uma instituição que precisava se “modernizar”, descartando partes ineficientes para funcionar melhor – não parecia clara para todos, nem os motivos para tal mudança.

Deste modo, quando a nova estrutura organizacional deveria ser discutida, muitos pontos ainda estavam obscuros para os membros do SEOP. Todo processo comunicativo envolve “zonas obscuras”, onde se disputa o sentido de certas palavras. No caso de nosso *workshop*, essas “lacunas de significado” são grandes, pelo modo como as operações de topicalização e focalização são realizadas: não há conjunções ou advérbios entre as orações simples, mas apenas vírgulas ou pontos. Ou seja, a interpretação do sentido daquelas sentenças fica a cargo do intertexto dos interlocutores. A exceção aparece no modelo cinco, onde as conjunções “mas” e a expressão “ou seja” indicam operações de relexicalização. Ali, o modelo de organização centrado no líder assume um caráter mais negativo depois da relexicalização (“os participantes não estão envolvidos com a comunidade, *mas* com o líder” e “a organização é tão forte quanto é o líder, *ou seja*, tudo depende do líder”).

Daí, quando se chega à sexta pergunta proposta por Sharif, não existem muitos modelos novos de organização a serem propostos de fato: o que os membros do SEOP devem fazer é escolher as pessoas para ocupar determinadas posições na hierarquia já trazidas pelo auditor. O que ele colocou na lousa foi o seguinte:

#### MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO

- *POLÍTICAS*
- *PROGRAMA*
- *IMPLEMENTAÇÃO (sic)*

OS PROGRAMAS SÃO EXECUTADOS E IMPLEMENTADOS POR UM DIRETOR EXECUTIVO E A AÇÃO É EXECUTADA PELOS ADMINISTRADORES DE PROGRAMAS, ESTE FLUXO É COMO UMA AMPULHETA: TEMOS POLÍTICAS EM CIMA, AS ATIVIDADES A BAIXO E NO MEIO TEMOS UM DIRETOR EXECUTIVO.

ASSIM, PERMITINDO TER UMA POLÍTICA COM MAIS CLAREZA E AS ATIVIDADES TAMBEM COM MAIS CLAREZA.

- O diretor executivo é quem faz as políticas da mesa diretora
- As pessoas implementares das (*responsáveis pelas*) atividades tem que passar a responsabilidade para o DIRETOR EXECUTIVO
- A mesa diretora são as responsáveis legais pela organização (Instituição)  
OBS: NORMALMENTE TEM LEGAL O NÚMERO DE PESSOAS.
- Cada política tem que ser isenta

#### MESA DE DIRETORES

- PRESIDENTE
- VICE-PRESIDENTE
- SECRETÁRIO
- TESOUREIRO

#### PRESIDENTE DO CONSELHO

- CHAIRMAN
- CHEFE COMITÊ

*OBS: PODERÁ TER UMA MESA DE CONSELHEIROS, ESTA NÃO TEM NENHUMA RESPONSABILIDADE LEGAL, APENAS ACONSELHAR A MESA DIRETORA. NÃO EXISTE UM NÚMERO EXATO DE CONSELHEIROS, PODERÁ TER VÁRIOS CONSELHEIROS.*

Deve ficar claro que o SEOP possuía uma estrutura organizacional anterior à reestruturação. Nessa estrutura, havia uma assembléia geral e um diretor executivo (Waldemar Boff) a quem respondiam os administradores das outras áreas de atividades do SEOP (como educação, meio ambiente, finanças, comunicação, cooperativa popular etc.) O problema com esta estrutura antiga é que todas as decisões estavam centradas em Waldemar, e não havia como ele pudesse coordenar, planejar e resolver os problemas de todas as áreas com o crescimento da entidade. Era Waldemar o último responsável pela captação e alocação dos

recursos do SEOP. Deste modo, o objetivo da reunião, pelo menos no meu ponto de vista, deveria ser criar uma assessoria que tivesse a confiança de Waldemar, e que pudesse “filtrar” os problemas que chegavam ao diretor executivo. Este processo só poderia ser efetivado com uma preparação prévia dos membros do SEOP para a mudança, e fazendo com que o padrão da mudança fosse apropriado aos relacionamentos entre os membros do SEOP e suas atividades. Como vimos até aqui, o padrão de mudança para se chegar àquele objetivo (ou qualquer outro) não estava claro para muitos membros do SEOP.

Tentando fazer com que resultados aparecessem do modo mais rápido, Sharif aplicou a “tecnologia do espaço aberto”, uma técnica moderna de se coordenar eventos, encontros e *workshops*. De acordo com um site<sup>53</sup> sobre esta técnica,

“In Open Space meetings, events and organizations, participants create and manage their own agenda of parallel working sessions around a central theme of strategic importance, such as: What is the strategy, group, organization or community that all stakeholders can support and work together to create?”

With groups of 5 to 1000 -- working in one-day *workshops*, three-day conferences, or the regular weekly staff meeting -- the common result is a powerful, effective connecting and strengthening of what's already happening in the organization: planning and action, learning and doing, passion and responsibility, participation and performance”.

Dentro desta técnica os membros dos diversos grupos podem imiscuir-se no trabalho dos demais, dando sugestões e fazendo críticas, “polinizando” seu próprio grupo e o dos outros com idéias novas.

Infelizmente, muitas frases que foram transcritas do *workshop* para o “Relatório Geral” não estão claras (p.ex. “cada política tem que ser isenta”, ou “a mesa diretora são as responsáveis legais pela organização”). No entanto, quando Sharif reforça essa isenção, ele provavelmente está se referindo à separação das políticas do SEOP de interesses pessoais, políticos ou econômicos. Mais uma vez, lembro-me claramente de uma conversa que tive com ele fora do *workshop*. Nessa conversa, ele me informou que a FNDS estaria disposta a colocar dinheiro extra em projetos experimentais do SEOP desde que Waldemar “não usasse o projeto como uma diatribe contra as multinacionais”. Contudo, um dos pilares de atuação do SEOP

---

<sup>53</sup> [www.openspacetechnology.com](http://www.openspacetechnology.com)

era, como foi colocado no capítulo II, a luta contra o “poder estabelecido” – o que significa, em muitos casos, o questionamento político do procedimento das multinacionais.

O processo foi bastante confuso, e Sharif chegou a interrompê-lo algumas vezes. Em certo momento, ele pediu para os grupos projetarem, fora do salão de conferências e no jardim do centro de convenções, uma espécie de logomarca para o novo SEOP, que representasse o espírito da entidade. O objetivo era acalmar as discussões, que muitas vezes chegavam a impasses insolúveis.

Conforme foi discutido no capítulo II, a população mais carente age basicamente com o curto prazo em mente, com o objetivo de garantir seu bem-estar material mínimo. Assim, durante as discussões, o ideário de esquerda e religioso que movia o SEOP – cujos fragmentos podiam ser retirados das respostas às perguntas do consultor – ficou sempre em segundo plano para algumas pessoas. Parecia que estas se posicionavam na discussão de forma a se conformarem às recomendações de Sharif, com medo de perderem seus proventos.

Por outro lado, outros integrantes do SEOP buscavam contestar esse alinhamento com o auditor. Nesta minoria, estavam aqueles que questionavam a amplitude da reestruturação e da retirada do poder executivo das mãos de Waldemar (que era o que estava sendo efetivado na prática com aquele encontro).

Outros ainda viam nessa descentralização uma oportunidade de ganhar poder dentro da instituição e de aumentar seus proventos. A possibilidade de entrada na justiça para ressarcimento por anos de trabalho sem carteira assinada também era sedutora.

A “tecnologia do espaço aberto” promoveu, após horas de debate, uma estrutura de administração tal como a FNDS desejava: havia uma mesa diretora, um conselho e uma assembléia geral, com o papel de cada membro definido legalmente. Ao mesmo tempo, havia se formado um racha na instituição, que acabou vendo um de seus fundadores, Waldemar Boff, abandoná-la ao fim do ano de 2001.

## 5.8 UMA ÚLTIMA OBSERVAÇÃO

Vamos nos abster de colocar as respostas à sétima pergunta do auditor. As razões para isso são três: 1. Já foi discutido no capítulo II quem é o SEOP, qual é sua missão e o que faz; 2. As respostas dos membros do SEOP se harmonizam com o que foi colocado ali; e 3. As discussões sobre quem é membro ou parceiro, e como se tornar um deles já está além da reestruturação propriamente dita.

Dois dias após o fim do *workshop*, um email que Sharif havia enviado aos diretores da FNDS, Klaus Leisinger e Karin Schmitt foi interceptado pela diretoria do SEOP. Nele, ele comentava as dificuldades de implementar as mudanças no SEOP, e citou algumas frases que Waldemar teria dito numa de suas visitas ao *workshop*:

*“O workshop significa que a Novartis está dominando o SEOP.*

*Todos devem obedecer a Novartis.*

*O Sharif é um agente secreto da Novartis e tem planos secretos da Novartis que devemos obedecer.*

*A Novartis tem a última autoridade sobre o SEOP.*

*Deveriam mudar o nome da organização de SEOP para Novartis”.*

Tendo participado de todo o processo do *workshop*, posso afirmar que tais afirmações ou são falsas ou estão descontextualizadas. Todavia, elas são úteis pois mostram em que medida era necessário – ao menos na visão do auditor – o afastamento e retirada de poder executivo de Waldemar.

O uso do vocabulário mostra que o auditor queria deixar claro que Waldemar estava se posicionando agressiva e frontalmente contra a FNDS. Ele nem menciona a FNDS, na verdade, mas a própria multinacional que financia a FNDS, realizando uma operação de hiponímia, que sinalizava que Waldemar era contra a multinacional suíça.

A operação de extração total na segunda sentença (“*Todos* devem obedecer...”) somada ao verbo “dever” sinaliza que a FNDS teria um poder de subjugar a todos, e assim se posicionava.

O adjetivo “secreto”, que vem associado a “planos”, e a “agente”, marca a terceira frase. O uso desse adjetivo mostra aos diretores da FNDS que Waldemar não teria confiança na Fundação. As últimas duas sentenças reforçam a idéia de que o SEOP iria ser absorvido pela FNDS e que iria perder toda a autonomia.

Embora houvesse pedidos de desculpas por parte do auditor depois que esse *email* veio à luz, a confiança entre a FNDS e o SEOP já estava minada. A fundação suíça, seguindo seu plano de investimentos de 1999-2004, continuou a fornecer os recursos para o SEOP, mas, ao que tudo indica, a parceria entre as entidades termina neste ano.

A legalização e os ressarcimentos ocorreram conforme consta na lei brasileira. Também foram contratados consultores para promover a profissionalização do pessoal do SEOP. Conforme Petras observou no primeiro capítulo desta dissertação, a excelência dos auditores era paga com honorários por hora de serviço que eram maiores que o salário mensal de vários membros do SEOP. A curta duração dos *workshops* profissionalizantes e a disparidade entre a realidade trazida pelo auditor e a vivida pelo povo também põe em dúvida a eficácia desses eventos.

O processo de informatização dentro dos projetos também não ocorreu, embora a FNDS sempre enfatizasse a importância da informática como forma de gerar conhecimento e oportunidades de negócios para as comunidades.

Por todos estes motivos, concluo que o processo de reestruturação falhou. Falhou, pois as mudanças que foram realizadas no sentido de uma maior legalização e transparência apagaram a originalidade do SEOP e de sua busca de novas soluções para os antigos problemas sociais do Brasil. Em seu lugar ficou uma organização erigida nos moldes de uma empresa, e que, como tal, trata do problema da pobreza de forma objetiva e eficiente. Neste caso, a troca de experiência e afetos entre as realidades da organização e da população desassistida fica limitada à eficiência e objetividade dos trabalhos, com perda em relação à proposta inicial de atuação social do SEOP.

## CONCLUSÃO:

O trabalho de analisar a reestruturação do SEOP serve não apenas como um estudo de caso isolado, mas como indicador da conflituosidade e das complexidades dos relacionamentos interculturais na contemporaneidade. Em particular, serve como amostra do que vem ocorrendo no processo de reestruturação de muitas ONGs que atuam no mundo subdesenvolvido. Mesmo com objetivos comuns – as duas entidades procuram promover o “desenvolvimento sustentável integrado com o meio ambiente” – a possibilidade de querelas é grande. Num caso como o que estudamos, questões como o que significa cidadania, pertencer a uma nacionalidade e o papel da cultura surgem quase que exigindo uma resposta, ainda que parcial e provisória.

Talvez correndo o risco de ser reducionista, arrisco-me dizer que a diferença crucial entre as duas entidades reside na questão das estruturas de poder do mundo contemporâneo. O trabalho do SEOP melhora a qualidade de vida das populações carentes, mas continuamente questiona estas estruturas. Já a FNDS prefere não discutir o assunto.

O que se pôde perceber no *workshop* é que não existe um transplante fácil de técnicas de gerenciamento e produção do mundo desenvolvido para o mundo subdesenvolvido, principalmente quando questões éticas e políticas estão em jogo. Quando se lida com a população desassistida, os problemas se assomam, pois transmitir a elas o que significam essas novas técnicas de gerenciamento e produção (além do seu impacto e das idéias que as embasam) pode se mostrar difícil, como vimos durante o *workshop*. Absorver as diferenças homogeneizando-as também pode ser empobrecedor, quando não cruel: como vimos no capítulo III desta dissertação, há uma forte tendência da cultura ocidental a reduzir a diferença à condição de acidente, àquilo que não pode ser predicado a uma substância a partir da qual se possam criar juízos de identidade. No processo de reestruturação proposto pela FNDS, as diferenças entre as entidades seriam homogeneizadas pelo denominador comum do profissionalismo, da eficiência e da legalidade. Este princípio de absorção é o mesmo do “politicamente correto”: inclui-se o Outro através do princípio da tolerância, naquilo que obedece à “axiomática do capitalismo”, como diriam Deleuze e Guatari. Contudo, não se pode dizer que essa tolerância é *realmente* inclusiva, assim como os princípios propostos pela

FNDS também não o são (o que se confirmou nos anos seguintes à reestruturação). O terrorismo, as migrações em massa, a concentração de riqueza e as novas doenças psíquicas são sintomas do quanto essa inclusão é parcial e falha. Falta na verdade todo um aprendizado da convivência com a diferença, sem a necessidade de absorção do Outro.

Entra aqui o problema *tradutibilidade* de uma cultura para outra, passo essencial para essa convivência sem dominação. Malgrado a dificuldade dessa tradução<sup>54</sup>, creio que as atividades humanas mais básicas para manter a vida em comunidade – como trabalhar, pensar e relacionar-se (com os outros e com o meio) – podem servir de ponte para uma comunicação entre culturas distintas.

As crises e mudanças da atualidade (já comentadas no capítulo I), no entanto, são um complicador para a construção dessa ponte. Se antes havia a fidelidade dos indivíduos a um Estado-Nação, a quem ser fiel quando este lentamente perde seu poder de ação? Como formar um sentido de identidade pessoal quando o trabalho, hoje, corrói o caráter (nas palavras de Sennet) e enfraquece laços sociais? Como mapear cognitivamente (Frederic Jameson) as comunidades imaginárias que se formam pela interseção de vários agenciamentos enunciativos diferentes? Como coloca-las em contato, partilhando experiências e criando novas formas de vida em sociedade?

Homi K. Bhabha, em seus estudos pós-coloniais, sugere a construção de uma identidade racional não-etnocêntrica ou unilinear. Na sua visão, a *metáfora* teria o poder de debilitar a ética liberal da tolerância, trazendo à tona a incomensurabilidade das diferentes culturas. Neste caso, não seria possível apenas “tolerar” o Outro, pois ele ocuparia o mesmo espaço existencial do Mesmo. Com essa mudança de racionalidade, as diretrizes da FNDS poderiam ser outras:

1. Passar-se-ia o foco de critérios formais de racionalidade para a articulação humana que dá sentido à razão;
2. da intenção e função das atividades iríamos para significação e institucionalização das mesmas;

---

<sup>54</sup> Penna (1968: 165-9) coloca que, entre os estudiosos da recepção, há aqueles que consideram a tradução de uma cultura para outra como impossível, já que sistemas linguísticos distintos carregam visões de mundo distintas, que são incomunicáveis mesmo formalmente (vocabulário e sintaxe). Há, contudo, aqueles que discordam dessa visão, por acreditar que ela cai numa circularidade lógica (o sistema linguístico determinaria uma visão de mundo que, por sua vez, determinaria o próprio sistema linguístico).

3. Em vez de reflexão sobre o referente e de termos uma unidade cultural, teríamos reivindicação política e hibridização de culturas.

Não foi isto que se sucedeu, contudo. Toda a tentativa de se criar afiliações individuais e coletivas novas – quer do ponto de vista do SEOP, quer da FNDS – com a finalidade de criar novos territórios existenciais fracassou.

Deste modo, o processo de comunicação que poderia ter ajudado a resolver de modo menos traumático a reestruturação do SEOP (e faze-lo cumprir sua missão de criar novos modos de produzir e viver em sociedade) não ocorreu.

Podemos agora aventar algumas hipóteses sobre as razões dessa falha, e como ela poderia ter sido evitada.

Conquanto o SEOP e a FNDS divergissem em vários pontos sobre a questão da pobreza, do desenvolvimento e da necessidade de reestruturação, não creio que essas diferenças conduzissem inexoravelmente a uma quebra da parceria entre ambos. Isso porque os objetivos das duas entidades são similares, e porque elas não estão petrificadas em seus princípios e propostas, podendo ajustá-los ao sabor das circunstâncias e do crescimento da confiança mútua. Não se trata simplesmente de uma oposição rígida entre princípios empresariais e místico-religiosos de esquerda no trato das questões sociais. Os diretores de ambas as partes sabiam que o SEOP precisava de uma reestruturação e havia, efetivamente, espaço de manobra para esse intento.

O que efetivamente não havia era comunicação adequada, nem mesmo entre a própria diretoria do SEOP. A convivência de anos entre os membros não havia sido suficiente para – mais uma vez usando a terminologia de Deleuze e Guatari – criar agenciamentos sociais que refletissem a narrativa marginal de mudança social almejada pelo SEOP. Ao fim e ao cabo, para a maior parte da diretoria, seu trabalho no SEOP era um emprego como outro qualquer. E, como em qualquer mercado de trabalho, a fidelidade à entidade está ligada antes à segurança, ao bem-estar e aos ganhos *individuais* que a um projeto *coletivo* de mudança.

Imagino que a situação poderia ser diferente se os membros da *diretoria* tivessem trabalhado em conjunto no *workshop*, seguindo um conjunto de diretrizes partilhado por todos. Assim, os outros membros teriam mais confiança no processo e a delegação de poder, que viria com a reestruturação, seria menos dolorosa. Neste caso, ficaria mais fácil para todos os outros parceiros e membros entenderem quais eram os problemas do SEOP e qual seria a

extensão da reestruturação. Além do mais, o trabalho em conjunto poderia mostrar que os benefícios individuais e o projeto coletivo de mudança estão em constante diálogo, e que um não exclui o outro.

Todo processo realmente comunicativo envolve uma dose de conflito e indeterminação, mas isto não significa que, conseqüentemente, o vínculo social vá ruir. Ao contrário: a comunicação dentro do SEOP, segundo Regina Maroun, sempre foi aparentemente harmoniosa (era comunicação predominantemente de “mão única”, como vimos). Todos sempre diziam concordar com os ideais franciscanos de ajuda ao próximo e de um trabalho desinteressado, espiritual. Os fatos mostraram que não era bem assim: atrás dessa fachada de harmonia, escondiam-se outros interesses e outros medos, de ordem material, ideológica e até mesmo política. Some-se a isso uma estrutura hierárquica flexível, que não reflete a estrutura de poder de fato, e um desastre pode ocorrer (como, de fato, ocorreu). Como diria Marcelo Yuko, “paz sem voz não é paz, é medo”. Seria preferível que, ao menos no alto escalão do SEOP as divergências pudessem aflorar mais livremente, para que os atritos fossem resolvidos pouco a pouco. No modo como as coisas ocorreram, contudo, essa conflitividade latente explodiu no *workshop*, dinamitando a base que sustentava o SEOP.

A operação de trazer conflitos à tona e controlá-los, quando se trabalha com a heterogeneidade social que constituía o SEOP, exige instrumentos diferentes dos oferecidos por Klaus Leisinger e Karin Schmitt no capítulo II. Não se trata apenas de fazer reuniões semanais para que cada um exponha suas idéias. As diferenças no nível de educação formal, no pano de fundo social, na história pessoal e as idiossincrasias dos indivíduos bloqueiam naturalmente a comunicação. Ou seja, a idéia da comunicação horizontal – que pincelamos no capítulo II – promove diálogo, participação e acesso *sob certas condições*. E, ao menos no caso do SEOP, parece que essas condições envolviam a saída e convivência entre os membros que fosse além dos muros da própria entidade.

Se é verdade que o capital associado à mídia tenta colonizar a vida humana através do afeto, o trabalho afetivo do SEOP deveria, da mesma forma, entrar mais na vida de seus membros diretores. Sair com certa freqüência para comer uma pizza, ver um filme, jogar futebol, fazer um churrasco: talvez os membros da diretoria pudessem achar em algumas dessas atividades a abertura de um espaço para, indiretamente, confrontar seus medos, expectativas e ambições.

Isto é comum mesmo em empresas tradicionais: Mead (1994: 155) cita o exemplo dos japoneses que, institucionalizando a ida ao bar depois do trabalho, podem falar mais abertamente sobre os problemas que os afligem. O mesmo se sucedeu com um americano trabalhando na Tailândia, que observou que “focar com o motorista ou a secretária de alguém pode ser muito mais informativo que ir diretamente a um executivo (...)”.

Despidos do espaço institucional que os condiciona a usar certas palavras e agir de certa maneira, outras dimensões dos indivíduos surgem. É no desenvolvimento do afeto que aparece nessas outras dimensões que agenciamentos alternativos ao regime capitalista podem se realizar. Afinal de contas, mesmo a compreensão racional passa pela dimensão afetiva.

Concomitantemente (e apesar da insistência na dimensão do sagrado e do mistério em sua atuação), a estrutura organizacional do SEOP deveria refletir com maior precisão a estrutura de poder de fato da entidade. Com isto, quero dizer que a liberdade administrativa e decisória dada às organizações vinculadas ao SEOP (como o *Jornal Popular*, o *Instituto Ambiental* e a *Cooperativa de Trabalhadores Populares*) deveria ser restringida. Em seu lugar, um aparato legal e uma estrutura operacional-hierárquica mais formal (num meio-termo entre o que sugeria a FNDS e a estrutura anterior do SEOP), que articulasse as relações entre o diretor executivo do SEOP e os diretores das organizações vinculadas, seriam bem vindos.

Pode-se questionar se isso não vai exatamente ao encontro do que a FNDS propunha para o SEOP. Não vai, necessariamente: uma das principais lições do *workshop* é que a construção de narrativas e modos de vida alternativos demandam muito mais tempo e trabalho para se efetuarem do que apenas alguns anos. Desta forma, a estrutura organizacional a ser estabelecida, ao menos num primeiro momento, deveria seguir os moldes tradicionais do que os indivíduos reconhecem como legítimo dentro da sociedade em que vivem. Além disso, vimos que todos nós somos atravessados por diversos agenciamentos enunciativos e sociais, e que a mídia, na atualidade, ocupa um lugar privilegiado dentro desses agenciamentos, sendo capaz de produzir até mesmo um novo *bios*. Com a população carente isto não é diferente, e seus valores estão sempre fortemente tingidos pelos valores transmitidos pelo mercado e pelo capital. Por isso, uma estrutura organizacional mais formal controlaria as lutas por poder e tornaria a organização mais coesa.

Sendo assim, o que poderia diferenciar o SEOP e a FNDS, na prática? Provavelmente seria o *questionamento permanente da estrutura organizacional e hierárquica do SEOP*.

Enquanto que para a FNDS uma estrutura de ONG montada como empresa é o ideal, para o SEOP isso seria fonte constante de discussão. E essa discussão, mais uma vez, não é puramente técnica e institucional, mas transborda os muros da entidade e entra num jogo de emoções e de cultura, como afirma Herman Parret. Daí a importância do estar junto em comunidade que o churrasco ou o futebol proporcionam, como sugeri antes. Este tipo de atividade não segue a linha dos jogos finitos – tendência histórica em nossa cultura de conceber a vida em sociedade – onde há um vencedor e um perdedor, e a guerra é a encarregada de gerar o equilíbrio social. Se o SEOP se propõe a engendrar um novo modo de sociabilidade, ele deve buscar legitimar atividades que vão além do cálculo, da cognição pura e da representação.

Assim, parece ser no enlace emocional e na ação comunicativa com os outros que um novo princípio legitimador da vida em comunidade pode ser talhado. É além dos muros institucionais do SEOP ou da FNDS que o senso comum produzido pelo discurso midiático – aquele que enfraquece os laços sociais do real-histórico, reduz a comunicação à troca de informações e sanciona o consumo como prática social fundadora – pode ser abalado. As transformações da atualidade abrem espaço para a criação de novas subjetividades, comunidades e experiências. Mesmo que o capital sempre tente englobar esses movimentos, a cada dia estão abertas as chances de se criar um novo senso comum, fundador de verdades alternativas à do capital. Àqueles interessados nessa criação, resta continuar a tentar, apesar das dificuldades.

## BIBLIOGRAFIA:

- ABDULLAH, S. *Creating a World That Works For All*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc, 1994.
- ABONG. *ONGs no Brasil: perfil das associadas à ABONG – Principais resultados da pesquisa realizada entre agosto e novembro de 2001*. Disponível em <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)> Acessado em 10 de agosto de 2003.
- ALMEIDA, W. *Perfil das Entidades Filiadas à ABONG*. Disponível em <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)> Acesso em 10 de agosto de 2003.
- ARMANI, D. *Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras*. Disponível em <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)> Acesso em 10 de agosto de 2003.
- ASSMAN, H. *Temas-Chave para um Referencial Ético-Político: Corporeidade- Sujeito-Mercado*. In: *Revista Eclesiástica Brasileira*. Número 57, Fascículo 224, junho de 1997  
Petrópolis: Vozes.
- BHABHA, H. K. *O Local da Cultura*. Belo Horizonte: Ed. Da UFMG, 2001.
- BLAUG, M. *Metodologia da Economia*. São Paulo: Edusp, 1982.
- BUARQUE, S. C. *Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável: Metodologia de Planejamento*. São Paulo: Garamond, 2001.
- CARRILHO, K. *Qual é a Cor da Mudança? O Discurso da Mudança e a Tentativa de Construção do Lugar de Fala do Candidato José Serra no Horário Eleitoral Gratuito*. In: *Revista Thésis*, Ano III, número 7. Segundo Semestre de 2002. São Paulo: Ed. Da Faculdade de Comunicação Cásper Líbero.
- CHAUÍ, M. *Introdução À História da Filosofia: dos Pré-Socráticos a Aristóteles*. 2<sup>a</sup> Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Cia. Das Letras, 2002.
- COCCO, G. *As Dimensões produtivas da Comunicação no Pós-Fordismo*. In: *Comunicação & Política*, n.s. v. 3, n. 1, pp. 20-33, 2001.
- COSTA BUENO, W. *Comunicação Empresarial: Teoria e Prática*. São Paulo: Makron Books, 2000..
- DELEUZE, G. *Conversações*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.

- FEATHERSTONE, M. *O Desmanche da Cultura: globalização, Pós-Modernismo e Identidade*. São Paulo: SESC, 1997.
- FIORI, J. L. *O Brasil no Império Americano*. Texto para discussão 002. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2003.
- GIDDENS, A. *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: Ed. Da UNESP, 1991.
- GODBOUT, J.T. *O Espírito da Dívida*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1999.
- GORENDER, J. *Apresentação ao 'Capital' de Marx*. In: MARX, K. *O Capital: Crítica Da Economia Política*. Vol. I. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- HARDT, M. e NEGRI, A. *Império*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2001.
- HADDAD, S. *As ONGs e os Novos Direitos*. Coletado no site <www.abong.org.br> em 10 de agosto de 2003.
- HOBBSAWM, E. *A Era dos Extremos: O Breve Século XX -- 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- KAPFERER, J.N. *Boatos: O mais antigo mídia do mundo*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, sem data.
- LANDIM, L. *Notas para um Perfil das ONGs*. Disponível em <www.abong.org.br> Acesso em 10 de agosto de 2003.
- LEISINGER, K. M., e SCHMITT, K. *Ética Empresarial: Responsabilidade Social e Gerenciamento Moderno*. Petrópolis: Vozes, 2001
- \_\_\_\_\_. *All Our People: Population Policy With a Human Face*. Washington: Island Press, 1994.
- LOPES, M.I.V. *Pesquisa em Comunicação*. 6ª Ed. São Paulo: Edições Loyola.
- MAINGUENEAU, D. *Análise de Textos de Comunicação*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- MEAD, P. *Cross Cultural Management Communication* In: *Communication Marketing*. Louvain La Neuve: CIACO, 1994.
- MORIN, E. *Ciência com Consciência*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- NOVARTIS FOUNDATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Report of The Novartis Foundation For Sustainable Development – 1996/1997*. Basel: Novartis, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Report of The Novartis Foundation For Sustainable Development – 1997/1998*. Basel: Novartis, 1998.

- \_\_\_\_\_. *Report of The Novartis Foundation For Sustainable Development – 2001/2002*. Basel: Novartis, 2002.
- NOVARTIS STIFTUNG FUER NACHHALTIGE ENTWICKLUNG *Bericht der Novartis Stiftung fuer Nachhaltige Entwicklung -- 1999/2000*. Basel: Novartis, 2000.
- ORENSTEIN, L. e SOCHACZEWSKI, A.C. *Democracia com Desenvolvimento: 1956-1961*. In: ABREU, M. P. (org.) *A Ordem do Progresso: Cem Anos de Política Econômica Republicana, 1889-1989*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PAIVA, R. *O Espírito Comum: Comunidade, Mídia e Globalismo*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- PARRET, H. *A Estética da Comunicação: Além da Pragmática*. Campinas: Ed. Da UNICAMP, 1990.
- PENNA, A. G. *Percepção e Realidade: Introdução ao Estudo da Atividade Perceptiva*. Rio de Janeiro: Ed. Fundo da Cultura, 1968.
- POLLACK, M. *Memória, Esquecimento, Silêncio*. In: *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, Vol. 2, n.3. pp. 3-15, 1989.
- PRINGLE, R. E THOMPSON, M. *Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RETE RADIE RESCH DI SOLIDARIETÁ INTERNAZIONALE. *Notiziario della Rete Radié Resch di Solidarietá Internazionale: Interveno/ Waldemar Boff*. Número 35, Junho de 1997, pp. 1-11. Pistoia: Rete Radie Resch, 1997.
- SANTAELLA, L. *Comunicação e Pesquisa*. São Paulo: Hacker Editores, 2001.
- SCHAUN, A. *Educomunicação: Reflexões e Princípios*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SEOP. *Folheto Informativo*. Petrópolis: SEOP, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Relatório Geral de Atividades do Workshop: 7 a 11 de maio de 2001*. Petrópolis: SEOP, 2001.
- SODRÉ, M. *Claros e Escuros: Identidade, Povo e Mídia no Brasil*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Antropológica do Espelho: Uma Teoria da Comunicação Linear e em Rede*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002.
- SAHLINS, M. *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1979.
- SIEGEL, D. *A Batata Está Assando*. In: *Futurize Sua Empresa*. São Paulo: Ed. Futura,

2000.

SOARES, L. T. R. *Ajuste Neoliberal e Desajuste Social na América Latina*. Petrópolis: Vozes, 2001.

WENDHAUSEN, H. *Comunicação e Mediação das ONGs – Uma leitura a partir do canal Comunitário de Porto Alegre*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

WOOD JR., T. *Organizações Espetaculares*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2000.

VESCHI, J.L. *Nas Espumas do Tempo*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 1996.

VIANNA, M. L. T.W. *Reforma da Previdência*. Seminário de Pesquisa do IE/UFRJ. Rio De Janeiro: IE/UFRJ.